

South Ural State Humanitarian Pedagogical University
South Ural Scientific Center
Russian Academy of Education (RAO)

N. V. Butenko

THEORY AND PSYCHOLOGY
OF STRATEGIC MANAGEMENT

Monograph

Chelyabinsk

2024

Южно-Уральский государственный
гуманитарно-педагогический университет

Южно-Уральский научный центр
Российской академии образования (РАО)

Н. В. Бутенко

ТЕОРИЯ И ПСИХОЛОГИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Монография

Челябинск
2024

УДК 658
ББК 65.290-21
Б93

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор Н. И. Ляхова;
д-р пед. наук, доцент О. Г. Филиппова.

Б93 Бутенко, Наталья Валентиновна

Теория и психология стратегического управления : монография / Н. В. Бутенко ; Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет. – [Челябинск] : Южно-Уральский научный центр РАО, 2024. – 336 с.

ISBN 978-5-907821-44-6

Содержание монографии раскрывает актуальные проблемы теории и психологии стратегического управления в системе управленческих отношений; анализируются теории личности, мотивации и закономерности успешного функционирования малых групп в организации. Современная управленческая парадигма рассматривается с позиций ведущих методологических подходов, законов, функций, принципов и механизмов управления.

Основное внимание уделяется материалам, важным для социально-производственной адаптации и эффективной работы сотрудников в организации. Управленческая деятельность руководителя рассматривается с точки зрения эффективного стратегического и субъектно-образующего менеджмента, правил делового общения в различных ситуациях, предотвращения психологического манипулирования, предупреждения конфликтов и пр. Содержание монографии дополнено понятийно-терминологическим словарём по управлению.

Монография предназначена для студентов педагогических вузов и колледжей, обучающихся по управленческим и экономическим специальностям.

УДК 658
ББК 65.290-21

ISBN 978-5-907821-44-6

© Бутенко Н. В., 2024
© Оформление. Южно-Уральский
научный центр РАО, 2024

Содержание

<i>Введение</i>	7
.....	
1 Теория управления в системе научного знания	10
.....	
1.1 Историография проблемы управленческой деятельности в структуре менеджмента	10
.....	
1.2 Организация. Основные стратегии управления	24
.....	
1.3 Теоретико-методологические подходы к управлению	37
.....	
1.4 Законы и принципы развития организации	72
.....	
1.5 Управление по результатам	87
.....	
1.6 Функции и механизмы управления	94
.....	
1.7 Инновационный менеджмент	110
.....	
<i>Выводы по главе 1</i>	130
.....	

2 Психология стратегического управления	134
.....	
2.1 Управленческая деятельность руководителя в психологии субъектно-образующего менеджмента	134
.....	
2.2 Философия организации	142
.....	
2.3 Руководитель организации	151
.....	
2.4 Коллектив. Социально-психологический климат в коллективе	168
.....	
2.5 Организационная культура в системе управления персоналом	181
.....	
2.6 Конструкты культуры делового общения	198
.....	
2.7 Конфликты. Стратегии поведения и тактика разрешения конфликтов	226
.....	
<i>Выводы по главе 2</i>	266
.....	
<i>Заключение</i>	270
.....	
<i>Понятийно-терминологический словарь по управлению</i>	273
.....	
<i>Библиографический список</i>	315
.....	

*Посвящаю своему любимому сыну
Андрею Сергеевичу Бутенко,
чтобы в жизни он размышлял неторопливо,
действовал решительно,
уступал великодушно,
а сопротивлялся твёрдо.*

Введение

*Управляйте народом с достоинством,
и люди будут почтительны. Относитесь
к народу по-доброму, и люди будут трудиться
с усердием. Возвышайте добродетельных
и наставляйте неучёных, и люди будут дове-
рять Вам.*

Конфуций

Перспективы развития стратегического управления как ведущего фактора производства в XXI в. имеют особое значение для России в преодолении управленческого разрыва и обеспечения конкурентноспособности российской экономики. Современная система управления сегодня быстро адаптируется к изменениям отраслевых рынков труда в условиях влияния внешних и внутренних факторов окружающей среды и адаптивности организаций как важнейшего свойства целенаправленного обучения работников для повышения уровня профессиональной компетентности.

В системе внедрения инноваций в разные сферы человеческой деятельности обозначились *противоречия* между:

- необходимостью реализации стратегии инновационного развития России и дефицитом кадров-специалистов, владеющих специфическими умениями и навыками для обеспечения эффективности инновационного процесса на основе междисциплинарных знаний;

- потребностью общества в управлении творческими потенциалами создателей новых инноваций для эффективности связи науки с практикой и отдельными работниками, которые не в состоянии индивидуально использовать существующие знания в собственной профессиональной деятельности;

- необходимостью управления нововведениями с точки зрения социально-психологических аспектов и отсутствием психологической подготовки работников, которые боятся осваивать предметы инновации в производственной практике, а многие инновации зачастую насильно внедряются руководителями в работу коллектива.

В условиях рыночной конкуренции как побудительного механизма развития инноваций актуализирована проблема освоения эффективных технологий высокой степени новизны и наукоёмкости, позволяющих иметь преимущество перед конкурентами в конкретной сфере деятельности. Современным руководителям необходимо учитывать глобальные изменения в обществе и системе управления, в контексте которых необходимо эффективно решать вопросы профессионального развития в области: перехода к информационному обществу, к «высоким» производственным технологиям, к сетевому построению организаций, готовностью к резким организационным и ситуационным изменениям.

В первом разделе монографии раскрываются теоретико-методологические основы управления в структуре стратегического менеджмента как сложного социального явления, характеризующегося содержательными и временными аспектами. Феномен управления исследуется с позиции: особой функции совместного общественного труда, составляющего основу всякого человеческого общества в условиях перехода от традиционных бюрократических стилей администрирования к антибюрократическим, предполагающих активное участие в управлении людьми; достижения делового успеха на основе сформированной социальной ответственности всех работников, способствующей интеграции организации в повседневную жизнь общества на основе предприимчивости; способности к качественным и количественным изменениям, тесной связи целей организации с жизненными интересами сотрудников.

Второй раздел монографии посвящён психологическим основам управления организацией и персоналом. Общая стратегия организации изучается с позиции: совокупности всех управляющих действий, которые способствуют достижению целей в условиях изменяющихся обстоятельств; организации управления персоналом в рамках организационной культуры, руководства и лидерства, коллектива и личности; психологической совместимости сотрудников, форм межличностного и делового общения, психологического воздействия и манипулирования, конфликтов и способов их устранения.

1 ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

1.1 Историография проблемы управленческой деятельности в структуре современного стратегического менеджмента

В современном мире наблюдается тенденция к «переходу» понятия «менеджмент» из области бизнеса в различные сферы человеческой деятельности (социальные, технические, производственные, педагогические и др. системы), большинство людей осуществляет профессиональную деятельность в составе различных организаций, фирм, предприятий и пр., работа которых направлена на стремление к достижению конкретных стратегических целей и получение максимальной прибыли при совпадении интересов организации и интересов всех категорий сотрудников, что обуславливает особое внимание к человеческому фактору в области теории, психологии и экономики управления.

Рассмотрим особенности становления и развития управления с точки зрения зарубежной научной мысли. Историю развития теории и практики управления принято делить на этапы: 1) Древнего периода (9-7 тыс. лет. до н.э. – XVIII в.) – этап «накопления» управленческого опыта, 2) индустриального периода (1776 – 1890 гг.) – зарождение менеджмента в условиях промышленной революции, 3) систематизации (1856 – 1960 гг.) –

обобщение накопленного опыта менеджмента и функционирование научных школ, 4) информационного периода (1960 г. по настоящее время) – использование количественных методов в практике управления.

В древних сообществах Месопотамии, Египта, Китая и Индии уже ещё до нашей эры существовали начальные знания об управлении, которые не являлись самостоятельной наукой, и основывались преимущественно на обычаях и традициях древних культур, закреплённых в законодательных актах государства [53].

История развития управления как наиболее древнего вида человеческой деятельности исходит к истокам Древнего Вавилона (XVIII в. до н.э.), когда царь Хаммурапи разработал *свод законов*, регулирующих общественные отношения между людьми разных социальных групп. Управленческая практика Древнего Востока зарождалась и развивалась в условиях Месопотамской цивилизации, которая находилась в Двуречье (южная территория между реками Тигр и Евфрат, IV тыс. до н. э.) и представляла собой поселения земледельцев, в общинах которых развивалось ремесло, строились храмы и требовалось управление населением. Исторический период того времени характеризовался относительно высокой степенью зависимости человека от природы и низким уровнем производительных сил.

Зарождение современной европейской цивилизации с высокой культурой демократического управления осуществлялось в *Древней Греции*, в управленческой науке которой появились реалистические концепции власти. *Сократ* (469-399 гг. до н.э.) утверждал, что проблемы в управлении полисом (городом) связаны с ошибочными взглядами людей, поэтому государством

должна управлять не неграмотная масса, а подготовленные, знающие своё дело люди на основе принципа большинства, те, кто владеет искусством государственного управления, а качествами правителя должны быть мудрость, правдивость и честность. Сократ отмечал, что управление в частных делах отличается от общественных только величиной: оба случая имеют дело с управлением людьми и если человек не может управлять своими частными делами, то он не сможет управлять общественными.

Платон (427-347 гг. до н. э.), (основные труды: «Государство», «Политик», «Законы») – ученик Сократа, создатель рациональной модели идеального государства, в котором каждый слой населения должен выполнять свой функционал в соответствии с собственной природой: правители должны управлять обществом, воины – защищать его, а крестьяне и ремесленники производить материальные блага для общества.

О сходстве между искусством управления государством и домашним хозяйством неоднократно говорил *Аристотель* (384-322 гг. до н.э.), который объяснял происхождение и существование государства с точки зрения естественной потребности людей в общении, взаимодействии и помощи друг другу. Он считал, что основой государства должна быть разумная природа человека, а главную роль должна играть власть, которая сплачивает общество и не даёт ему распасться на отдельные группы или семьи. Заслуга Аристотеля состоит в том, что, проанализировав и обобщив знания о 158 городах-государствах, он выделил шесть *основных форм управления* по критериям: 1) количественному (государства различаются в зависимости от количества властвующих лиц: один человек, небольшое количество

или много людей), 2) качественному (в чьих интересах осуществляется власть – в общих или частных), 3) имущественному (правят богатые или бедные). Аристотель заложил основы деловой этики, являющейся неотъемлемой частью современной системы управления.

Эпикур (341-270 гг. до н. э.) утверждал, что главной целью политической власти и основой политических отношений является гарантия безопасности, помощь людям в преодолении страха. Законы государства он рассматривал как форму договора между людьми для общей пользы и взаимной безопасности.

Вопросам организации производства и управления уделялось много внимания в *Древнем Риме*, что объясняется интересом римской элиты, ограничивающейся государственной деятельностью, что требовало скорее практических навыков управления, чем теоретических знаний. Влияние римского права и разветвлённая система государственного управления способствовали созданию развитой юридической системы, которая вводила правовые нормы принятия управленческих решений, заложив основы юридического оформления европейских моделей управления.

Значительный вклад в развитие практики управления внесла цивилизация *Древнего Египта*, в которой зародились первоначальные знания об управлении, что было обусловлено построением центральной ирригационной системы, которое ставило главной целью управления: порядок, высочайший уровень централизации и тотальный контроль. Высокая степень регламентации общественной жизни предполагала существование огромного управленческого аппарата. Древнее египетское общество обогатило знания об управлении и многими другими

находками, среди которых можно выделить определение таких функций управления как планирование, организация и контроль, осознание преимуществ централизации и делегирования полномочий, направленность на совместный поиск решений и достижения компромисса в конфликтных ситуациях.

Управление в *Древнем Китае* осуществлялось в условиях взаимодействия религиозных направлений: буддизма, конфуцианства и даосизма. В эпоху средневекового Китая были разработаны основные нормы социального поведения в повседневной жизни китайцев, которые определяли их моральные устои, а также систему образования. Для государственного управления Китая была характерна идея сильной государственной власти, нуждавшейся в идеологической поддержке со стороны религиозных верований и учений. Китайскую цивилизацию и её систему управления характеризует исключительный прагматизм, основанный на экспериментальном поиске наилучших систем управления. В Китае была создана академия, выпускники которой становились управленцами страны.

Заметный вклад в развитие практики и теории управления внесла *цивилизация Древней Индии*, для которой характерно активное государственное регулирование, контроль за хозяйственной жизнью и многосторонняя государственная поддержка новых хозяйственных субъектов. Индийцы обогатили мировую управленческую практику внедрением иррациональных методов принятия управленческих решений. В конце 4 века до н.э. в Индии появляется знаменитый труд по государственному управлению «Арташастра» (документ, состоящий из 15 книг), что означает «наука политики». Книги представляют собой системное изложение основных принципов и методов

управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных предприятий и отраслей производства.

Промышленное производство в Европе в последние десятилетия XIX в. характеризовалось значительным накоплением ресурсов и развитием технологии в промышленном производстве, когда на предприятиях стали обнаруживать неэффективность форм управления, которые становились значительным препятствием к более высокой производительности труда, что требовало изменения координации, интеграции и систематизации работы [34].

Одним из основоположников *школы научной организации труда*, внёсшим существенный вклад в развитие науки управления является *Фредерик Уинслоу Тейлор* (1856-1915 гг.), который в книге «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) обосновал *принципы*, ставшие основополагающими в классической школе управления: разработка оптимальных методов работы на научной базе; чёткое следование разработанным стандартам; осуществление контроля по специализированным направлениям функциональными менеджерами; подбор, обучение и расстановка рабочих на те места, где они могут принести наибольшую пользу; осуществление научного управления на основе поддержания дружеских отношений между менеджерами и рабочими [170].

Разработанную систему управления Ф. Тейлор называл «управлением посредством заданий», которая явилась впоследствии основой научного менеджмента. Менеджмент по заданиям состоял из двух направлений деятельности рабочего, получавшего задание с конкретными инструкциями и указанием

точного времени для выполнения каждого этапа работы, а качественно и в срок выполненная рабочим работа, высоко оплачивалась. Основная заслуга Ф. Тейлора состоит в том, что он разработал и научно обосновал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрив в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Существенным вкладом в развитие научного менеджмента явилась деятельность *Гаррингтона Эмерсона* (1853-1931 гг.), разработавшего концепцию эффективного управления (книга «Двенадцать принципов производительности»). Решению проблемы устранения недостатков в организации управления, по мнению Г. Эмерсона, должны были содействовать *принципы* эффективного управления линейной формы организации труда: точно поставленные цели, здравый смысл, дисциплина, постоянный учёт, нормализация условий, нормирование трудовых операций, стандартные инструкции, вознаграждение за производительность и др. Идеалом выделенных принципов производительности Г. Эмерсон видел в *устранении производственных потерь*.

Г. Эмерсон впервые поставил *вопрос об эффективности управления персоналом*, которая рассматривалась с точки зрения максимально выгодного соотношения между совокупными затратами и экономическими выгодами. Г. Эмерсон считал важным вопросом – *проектирование управленческой пирамиды*, принцип построения которой связывал с проектированием системы управления «снизу-вверх», когда каждый из уровней менеджмента направлен на обслуживание тех, кто работает ниже, а не для облегчения жизни вышестоящим уровням. Г. Эмерсон

большое внимание уделял исследованию эффективности управления и указывал, что развитое предприятие не может эффективно функционировать без опытного и разумного *линейного руководителя*, который реализует все планы производства на практике с помощью команд к его «линейным» подчинённым как условие грамотно сформированной организационной структуры производства. Свою систему менеджмента Г. Эмерсон характеризовал «эффективностью», отличал от системы научного менеджмента и ставил в противоположность научной организации труда, используя систему оплаты работников, базирующуюся на «проценте эффективности» каждого сотрудника посредством ввода нормативов на производительность. Сотрудникам, выполняющим нормативы, предлагал оплачивать эффективность труда в размере 100 %.

Весомый вклад в развитие классической школы управления внёс *Анри Файоль* (1841-1925 гг.), который разработал новую схему управления, ставшей впоследствии основой современной теории организации. А. Файоль *выделил пять функций менеджмента*, представленных самостоятельными направлениями, но связанными с другими направлениями процесса управления: планировать, организовывать, мотивировать, координировать и контролировать; *обосновал 14 принципов управления*: власть и ответственность, единоначалие и единство действий, дисциплина и разделение труда, централизация, подчинённость интересов и вознаграждение, иерархия, порядок и справедливость, инициатива, стабильность персонала и корпоративный дух.

А. Файоль не использовал для описания функции менеджера термин «процесс», а указывал на элементы управления, к

которым относил планирование, организацию, распорядительство, координирование и контроль. Его концепция управления оставила заметный след в развитии менеджмента, а теория администрирования, функции управления и принципы поведения сегодня успешно применяются в практике управления организациями [216].

Школа человеческих отношений (М. Вебер, Д. Мак-Грегор, Дж. Мейо, М. П. Фоллет и др.) появилась в зарубежной теории управления в 20-30-х гг. XX в., основоположником которой стал *Элтон Майо* (американский психолог, разработчик индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений»). Экспериментальными исследованиями учёных было доказано, что:

1) поведение и результаты труда сотрудников в организации зависят от социальных условий в совокупности с отношениями между руководителями и подчинёнными;

2) руководители организаций должны учитывать в практике управления то, что сотрудники являясь членами общества, зависят в своих действиях от социальной среды и психологических связей между собой, оказывающих сильное влияние друг на друга;

3) руководителю необходимо учитывать высокий уровень результативности работы в группах, а не индивидуальные усилия и использовать эффективные методы влияния на групповую динамику по достижению целей организации;

4) руководство не должно использовать жёсткую иерархию, несовместимую с человеческой «природой» – в его стремлении к самовыражению, характер надзора руководителей за подчинёнными должен основываться на принципах взаимоуважения

и дружелюбия, что способствует повышению мотивации и производительности труда и др. [211].

Результаты исследований стали отправной точкой методологической «революции» в исследовании труда на производстве; показали особую значимость социально-психологических факторов, оказывающих на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация управления достаточно эффективна.

Особый вклад в формирование теоретико-методологической базы классической школы управления внесла *концепция управления Дж. Муни и А. К. Рейли* (книга «Принципы организации», 1939 г.), в которой было дано общее определение понятия «организации» как одной из форм объединения людей для достижения общей цели и рассматривалась как система, построенная на строго формальных принципах управления. Должностные обязанности на каждой ступеньке управления определялись детально и конкретно, а *главным критерием* определялись *пределы ответственности должностного лица*.

Дж. Муни и А. К. Рейли указывали, что без определения цели не может эффективно функционировать ни одна организация, а достижение общей цели требует взаимопонимания между всеми работниками, поэтому руководство должно считать своей главной задачей – создание благоприятного климата в организации и направлять на её достижение все усилия коллектива. Выполнение основной задачи, по мнению учёных, требует полного соблюдения 3-х *принципов организации: скалярного* (иерархия власти), *функционального* (разделение труда по функциям) и *координации*.

Питер Фердинанд Друкер (1909-2005 гг.). – один из влиятельных теоретиков менеджмента XX века, разработавший теорию об инновационной экономике и предпринимательском обществе, основу которой составляет представление о новом информационном обществе, характеризуемом постоянными изменениями. *Концепция «управления по целям»* П. Ф. Друкера раскрывала особенности управления, которое должно начинаться с разработки целей, а затем формировать функции системы процесса и взаимодействия [51].

В зарубежной теории управления разработаны *ситуационные модели*, раскрывающие особенности процессов руководства организацией (таблица 1).

Таблица 1 – Зарубежные модели руководства организацией

Авторы и название модели	Краткая характеристика модели
1	2
Т. Митчелл, Р. Хаус. Подход «путь – цель»	- руководитель, организуя работу подчинённых находит возможности для достижения целей выгодными и лёгкими путями; - использует стили руководства: поддержки, ориентированный на достижения, ориентированный на способы и методы управления
В. Врум, Ф. Йеттон. Модель принятия решений руководителем	- составление «дерева целей» с использованием критериев оценки ситуации; - руководитель самостоятельно принимает управленческие решения на основе объективной информации и привлекает подчинённых для совместных решений

Продолжение таблицы 1

1	2
Ф. Фидлер. Ситуационная модель руководства	- на поведение руководителя влияют определённые факторы, а каждой ситуации соответствует определённый стиль руководства; - эффективными стилями в умеренно благоприятных ситуациях являются те, что ориентированы на человеческие отношения, что увеличивают возможности влиять на подчинённых, стимулировать их личную заинтересованность и минимизировать строгий контроль

В отечественной теории управления интенсивное развитие идей и концепций начинается в 20-е гг. XX в., в которых были раскрыты методологические подходы организационно-управленческой проблематики (А. А. Богданов, И. М. Бурдянский, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Б. Я. Каценбоген, К. К. Кекчеев, К. М. Керженцев, И. Н. Шпильрейн и др.), что обеспечивало целостный взгляд на видение управления с точки зрения методологии, социологии, психофизиологии, организации и экономики производства, технического оснащения и пр. Рассмотрим некоторые *отечественные концепции управления* более подробно.

А. К. Гастев (1882-1941 гг.): разработал теории и провёл эксперименты в области социальной инженерии, кибернетики и теории систем; разработал концепцию трудовых установок; считал, что всю работу в области НОТ и управления нудно начинать, как с руководителя, так и с подчинённого; предлагал

воспитывать руководителей в собственном коллективе и ввести полугодовой срок для руководителя при приёме на работу, составлять его «психологический паспорт».

А. А. Богданов (Малиновский) (1873-1928 гг.) является родоначальником «организационной науки»; занимался изучением тектологии (наука, объединяющая организационный опыт человечества); считал, что от способов сочетания элементов системы зависят результаты её функционирования; указывал, что успех достижения управленческой задачи, состоит из целого ряда элементов и их наиболее рационального расположения, именно в этом состоит содержание организационной управленческой деятельности.

П. М. Керженцев (1881-1940 гг.): сформулировал «теорию организационной деятельности»; выделил объекты НОТ: труд, производство, управление; улучшение работы управленческого персонала связывал с повышением организационной культуры и персональной ответственности, правильным распределением обязанностей между работниками и рациональным использованием рабочего времени; одобрял возможность применения «штабной организации» в управлении и достоинства линейной и функциональной организации.

О. А. Ерманский (1866-1941 гг.): связывал организацию труда и управления с необходимостью рационализации производства; разработал принципы рационализации: положительного подбора (гармоничное сочетание вещественных и личных элементов производства), организационной суммы (синергетический эффект совместной деятельности организационной группы), оптимума как критерия рациональной работы.

Обобщая ведущие идеи выделенных концепций управления, можно выделить основные школы менеджмента: классическую, поведенческую (системно-ориентированную) и мотивационную, которые раскрывают особенности организационной деятельности руководителя, качественно изменяя масштабы и содержание управления.

Выводы:

– развитие науки теории и практики управления осуществлялось на протяжении 4-х исторических этапов: 1-ый этап характеризовался накоплением управленческого опыта и был связан с практическими вопросами управления людьми и производством, на 2-ом этапе разрабатывались научные подходы к управлению, на протяжении 3-го периода формировались научные школы и разрабатывались технологии управления на основе всего практического опыта, накопленного человечеством, 4-ый период был направлен на изучение многообразия методологических подходов к управлению;

– содержание зарубежных теорий и концепций управления построено на стремлении к достижению максимальной прибыли, что возможно лишь при совпадении целей и интересов фирмы (компании) с интересами подчинённых;

– отечественные концепции и теории управления опираются на чёткие представления и достоверные знания о законах функционирования организации, управление с точки зрения изучения психологической составляющей (организационная управленческая психология) взаимоотношений и особенностей людей в процессе осуществления профессиональной деятельности, ориентированной на общественные, корпоративно-полезные цели.

– теория управления как наука находится в постоянном развитии: совершенствуются и изменяются научные взгляды, связанные с изменением общества; формируются новые направления, школы, совершенствуется научный аппарат, изменяются ориентиры потребностей и успешного развития конкретной организации в совершенствовании системы управления.

1.2 Организация. Основные стратегии управления

Изучение вопросов современной теории управления позволяет отметить, что до сих пор по дефиниции «управление» нет единой, чёткой и всеми разделяемой научной позиции, а многообразие методологических подходов к определению данного понятия выражается как:

1) представление о сущности управления как особой функции общественного труда в рамках специфического вида трудовой деятельности;

2) целенаправленное воздействие на коллектив, занятый в общественном производстве;

3) специально организованная деятельность по воздействию управляющей системы на управляемую, направленную на обеспечение взаимосвязи и единства в достижении целей;

4) действия, процесс по подготовке и исполнению управленческих решений для их реализации в практике [4; 82; 88; 94].

Понятие «управление» охватывает всю многогранность человеческих взаимоотношений в трёх направлениях: в живой и неживой природе, а также в человеческом обществе (рисунок 1).

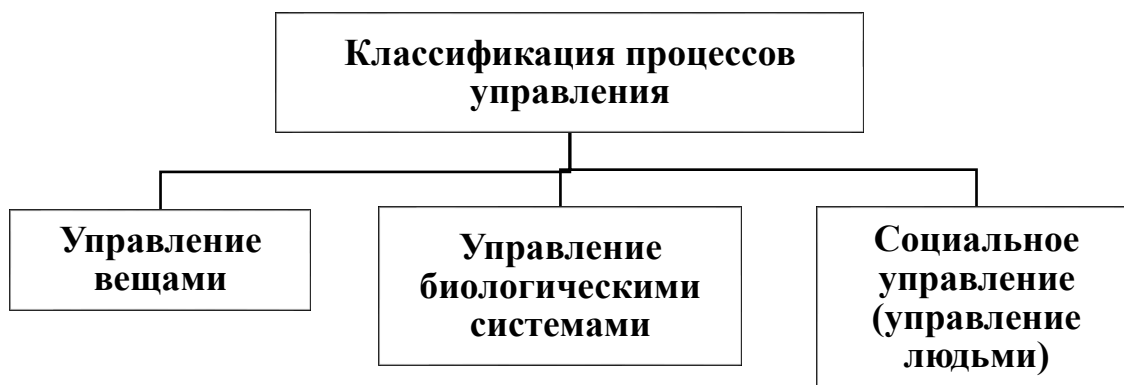


Рис. 1 Классификация основных процессов управления (по В. Г. Игнатову)

Управление вещами предусматривает процессы управления в неживой природе преимущественно в технических науках и системах. *Управление биологическими системами* осуществляется через процессы управления в живых организмах, которые изучаются в естественных науках. *Управление людьми* связано с процессами управления в обществе – в социальных системах, что относится к социальным наукам. В свою очередь *социальное управление подразделяется на два подкласса* (управление индивидуальной деятельностью и управление коллективной деятельностью) *и три вида* (рисунок 2).

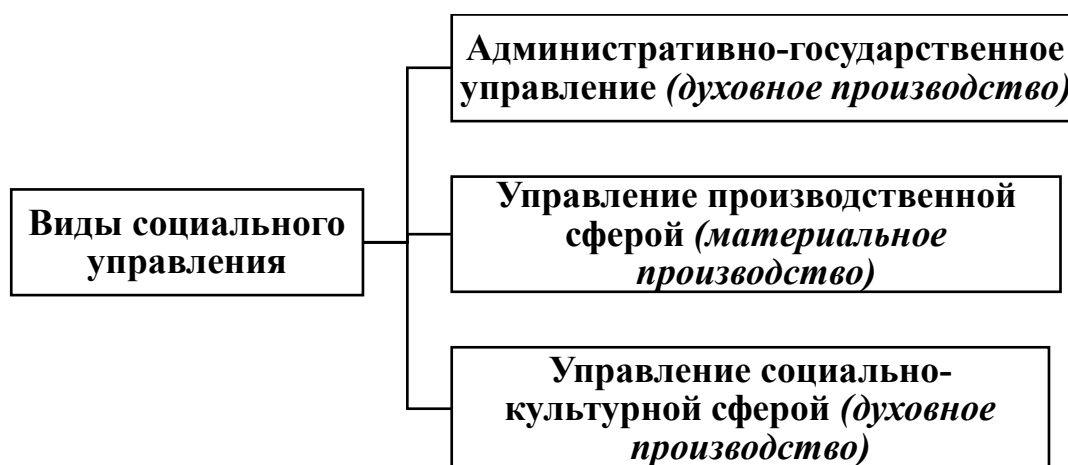


Рис. 2 Виды социального управления

Рассмотрим понятие «управление», которое трактуется в научной зарубежной и отечественной литературе по-разному (таблица 2).

Таблица 2 – Трактовка понятия «управление» в научных исследованиях

Автор понятия	Содержание понятия «управление»
1	2
П. Друкер	Особенный вид деятельности, «превращающий» неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу, что является стимулирующим элементом социальных изменений и примером значительных социальных перемен
Ф. Тейлор	Искусство знать точно, что предстоит сделать и как этого достичь самым лучшим образом
Х. Хедоури	Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, нужные для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
Р. Файмер	Задача создания среды, где люди могут работать вместе для достижения конкретной цели
В. П. Зинченко	Деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль и регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью на основе достоверной информации
А. А. Лобанов	Деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей

Продолжение таблицы 2

1	2
В. И. Подлесных	Вид деятельности, направленный на достижение определённых целей организации
Н. Н. Моисеев	Процесс формирования целей, нахождение и реализация способов их достижения
В. И. Рыкунов	Совокупность действий субъекта по переработке информации, формированию и обеспечению на её основе функционирования системы и руководства системой
Э. М. Коротков	Деятельность субъекта управления для его перевода в состояние, необходимое для достижения целей организации
О. В. Козлова	Целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства
В. Г. Игнатов	Внешнее, исходящее от субъекта, целеполагающее воздействие на управляемую систему для её сохранения, стимулирования и саморазвития

В рамках исследуемой проблемы рассмотрим соотношение «управления» и «менеджмента». Выделенные понятия (управление, менеджмент) различны в историческом аспекте, т.к. социальное *управление* относится ко всем человеческим цивилизациям и появилось в связи с разделением и кооперацией труда, а *менеджмент* зародился в условиях развития конкурентной рыночной среды и индустриализации производства. В исследованиях В. Г. Игнатова, А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина, Е. П. Тонконогой, В.Г. Шипунова и др. указывается, что понятие «управление» идентично понятию

«менеджмент», однако понятие «менеджмент» более узко и касается различных аспектов деятельности руководителя, характеризуется личностной направленностью (деятельность менеджера строится на основе уважения, доверия к своим сотрудникам, создания ситуаций успеха для всех сотрудников и пр.).

В. Г. Игнатов определяет понятие «менеджмент» как форму социального управления, объектом которой является подкласс – *управление коллективной деятельностью* на уровне организации; теорию и практику управления организацией (предприятием, фирмой) в условиях конкурентной рыночной среды [67, с. 17]. А. И. Кравченко, К. А. Кравченко и др. трактуют «менеджмент» с точки зрения области знаний и самостоятельной дисциплины; социального института и специфической субкультуры, обладающей собственными ценностями, нормами и мировоззренческими ориентирами [91, с. 28].

Управление относится к особому виду трудовой деятельности – *управленческому труду* (специфическая разновидность трудового процесса) или *управленческой деятельности* по координации совместного коллективного труда всех участников производства на основе анализа профессиональной деятельности всех субъектов управления. Работники управленческого труда, которые не создают непосредственно материальных благ, но воздействуют на все стороны производства (организационная, техническая, экономическая, социальная), играют определённую роль в деятельности организации. Управленческий труд, который трудно поддаётся количественной оценке, связан с постоянным анализом происходящих событий, своевременным принятием управленческих решений и пр.

В процесс организации управленческого труда включены следующие *категории работников*, выполняющих должностной функционал:

- *руководитель*, наделённый конкретными полномочиями по принятию управленческих решений и несущий всю полноту ответственности за результаты работы всего коллектива;

- *специалисты* (экономисты, инженеры, техники и др. работники), работающие в условиях жёстких ограничений (производственные нормативы, организационные регламенты, квалификационные требования и пр.), которые выполняют определённые функции управления, обрабатывают рабочую информацию и готовят варианты решений для руководителя;

- *служащие (технические исполнители)* – работники, обслуживающие деятельность руководителей и специалистов, призванные выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоёмкой работы.

Все категории работников вносят свой посильный вклад в реализацию управленческих решений, используя стандартные процедуры и операции (нормативные, технические, логические и пр.). Труд работников в организации, занятых выполнением любой функции управления, считается управленческим, независимо от его характера и содержания.

Организация (фирма, предприятие и пр.) характеризует окружающую действительность и изучается в различных научных аспектах: философией, экономикой, социологией, кибернетикой, организационной психологией и др. науками. Ч. Барнард предложил простое определение понятия «организация», которое он рассматривал как систему сознательно координируемых

целей деятельности 2-х и более человек. По количественному составу организация включает многочисленные общественные, политические и экономические движения. Продолжительность существования организации зависит от множества объективно-субъективных условий (внешние, внутренние) и причин. Оценочный смысл организации рассматривается в структуре функционирования созданного предприятия при обязательном участии людей (достаточность или недостаточность результатов и эффективности производства; оценка качества).

Создание организации обусловлено не только внутренними причинами (благоприятная конъюнктура рынка, рыночная ниша, «пробел» в определённой группе продукции и пр.), но и внешними условиями, выделенными в исследованиях П. К. Власова (рисунок 3).



Рис. 3 Типы внешних условий создания организации (по П. К. Власову)

Социально-экономические условия определяют степень стабильности и характер конкуренции при наличии необходимого сырья и рабочей силы. *Образовательные условия* характеризуются наличием оборудования и создания условий для обучения сотрудников для повышения уровня профессионального образования и экономической культуры общества, что определяет направленность устремлений работников. *Культурные условия* отражают: отношение к человеческим ценностям и работе, к управлению и социальному статусу и пр.; характеру действий профсоюзов и их взаимоотношений с предпринимателями. *Конкретные условия* направлены на решение задач различной направленности для каждого предприятия по назначению, типу, характеру и пр. *Политические условия* определяют степень стабильности и отношение правительства к бизнесу, к контролю за обоснованностью ценообразования, к состоянию рабочей силы и положению на рынке труда.

Такая совокупность внешних условий для организации рассматривается как система *типовой рабочей обстановки*, основополагающим фактором которой является область влияния предприятия (ассортимент продукции и услуги, предлагаемые на рынке сбыта).

Организация как сложная система стратегического управления представляет собой совокупность взаимосвязанных подсистем в соподчинении состава, расположения и характера отношений между ними, определяющих её структуру. Грамотное управление организацией требует от руководителя знаний из разных научных областей для применения, регулирования и объяснения происходящих событий с целью осознанно-продуктивного управления сотрудниками.

Организационные структуры управления состоят из подразделений сотрудников по схожести выполняемых работ или по осуществлению должностного функционала. Отношения между элементами структуры организации (работники, функциональные подразделения, службы и пр.) выстраиваются благодаря установлению устойчивых связей на *горизонтальном и вертикальном уровнях*:

а) *линейные связи управления* строятся по территориально-производственному принципу единоначалия и полной компетенции, положительными моментами которых выступают: чёткость подчинения, личная ответственность за качество процесса управления и результат деятельности, экономичность, простота, надёжность. К отрицательным сторонам линейного управления относят: высокие требования к знаниям и способностям руководителя, его ориентация на решение оперативных задач в ущерб перспективным, дефицит рабочего времени и большое количество текущих ежедневных дел;

б) *горизонтальные связи как одноуровневые* выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации и носят характер соподчинения, они способствуют наиболее эффективному взаимодействию всех служб и подразделений организации при решении возникающих между ними проблем; горизонтальная структура управления реализуется за счёт образования линейных подразделений, решающих специфические цели;

в) *вертикальные связи* выступают в роли подчинения, соединяя иерархические уровни, служат каналами передачи распорядительной и отчётной информации. Вертикальное разделение труда

определяется целенаправленным координированием и интегрированием работы всех подразделений организации, чтобы она была успешной (распределение обязанностей среди подчинённых, планирование, организация и контроль, коррекция);

г) основу *матричной структуры управления* составляет линейно-функциональная структура, которая реализует конкретную целевую программу организации на основе двойного подчинения (начальник отдела и руководитель, создание временных рабочих групп, предназначенных для решения задач). Достоинства матричной структуры управления выражаются: в гибкости и адаптивности, в высокой оперативности в реализации новых проектов и освобождении высшего руководства от решения оперативных вопросов, в реализации творческого потенциала сотрудников. Отрицательными моментами в матричной структуре являются: обострение борьбы за власть и двойное подчинение, которое приводит к непониманию и конфликтам;

д) *проектная структура управления* применяется для решения комплексной задачи при создании временной, проектной организации (например, разработка проекта и его реализация), которая ликвидируется после завершения работ. Такая управленческая структура создаётся для освоения нового вида продукции, технологий, проведения экспериментов и пр., предполагающих определённые финансовые потери. Достоинствами проектной структуры являются высокий уровень специализации и целевая ориентация, чёткость и мобильность, позволяющие достичь высокого качества выполнения работы.

Таким образом, действующая структура организации позволяет всем членам коллектива осознавать в ней своё место, од-

новременно обеспечивая координацию выполняемых ими функциональных обязанностей.

На современном этапе развития науки управления в России становится востребованным *стратегический менеджмент* (А. В. Андрейчиков, Г. Х. Бакирова, О. С. Виханский, Н. Н. Ермошкин, Ф. Котлер, В. С. Соловьёв, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня и др.), характеризующийся:

1) интегрирующим характером, основу которого составляет генеральное направление движения организации в условиях поэтапного достижения каких-либо целей;

2) действующей стратегией организации (компании), которая планирует и должна частично реагировать на изменяющиеся обстоятельства;

3) долгосрочным качественным направлением развития организации (сфера деятельности, средства и формы, система взаимоотношений внутри организации, позиции организации в окружающей среде), приводящим к достижению стратегических целей;

4) направлением организации в сторону конечного состояния в условиях свободы выбора с учётом изменяющихся ситуаций, исключающих детерминизм в её поведении;

5) формулированием и реализацией основных целей и инициатив, которые предпринимает руководитель с учётом ресурсного обеспечения, оценки внешней и внутренней среды организации;

6) обеспечением общего руководства организацией: определением целей, разработкой политики и стратегических планов для их достижения, эффективным распределением ресурсов для

реализации планов; 7) решением стратегических маркетинговых задач организации с ориентацией на рынок производства [10; 18; 35; 222; 226].

Стратегии необходимо разрабатывать для того, чтобы задать необходимое направление развития организации по достижению поставленных целей, сосредоточить усилия всего коллектива и обеспечить последовательность управленческих действий в случае изменений во внешней среде. Эффективное управление организацией требует от руководителя использования разнообразия *стратегий*. Вектором успешного существования и развития организации являются задачи, философия, ценности и смыслы, направленные на достижение стратегических целей, составляющих основу стратегического управления, в которое включены все работники предприятия.

Основу стратегического управления составляют: *стратегическое планирование* (механизм контроля), связанное с выполнением формализованных процедур получения информации для аналитической деятельности руководителя, которая является исходной для *стратегического мышления*, и разработки стратегии организации. Стратегическое планирование, ориентированное на рынок услуг, представляет собой управленческий процесс поддержания устойчивого баланса целей для их достижения с использованием всех возможностей и ресурсов организации в новых рыночных условиях (Ф. Котлер).

В теоретических исследованиях по теории менеджмента (Г. Х. Бакирова, Н. Н. Ермошин, О. С. Виханский, Ф. Котлер, Г. Минцберг, В. С. Соловьёв, А. Стрикленд, А. А. Томпсон, С. В. Шекшня и др.) *понятие «стратегия»* определяется как генеральная линия поэтапного достижения целей организации в

форме плана (паттерна), интегрирующего в себе согласованные: стратегические цели организации, политику (философию), управляющие действия в условиях быстрого реагирования на изменяющиеся внешние и внутренние обстоятельства. Стратегия организации определяет её долгосрочное и качественное развитие с точки зрения системы взаимоотношений внутри организации и во внешней среде в направлении успешного функционирования.

В исследованиях Г. Х Бакировой разработана схема стратегического планирования в форме этапов реализации эффективного менеджмента [18, с. 96] (рисунок 4).



Рис. 4 Этапы стратегического планирования организации

Для формулировки эффективной стратегии управления организацией для осуществления организационно-управленческого развития, её руководство должно учитывать объективное состояние внешней среды и условий, их влияние на состояние ресурсного обеспечения самой организации. Видение организации характеризует её состояние в целом, в совокупности

слаженной работы всех структурных подразделений и качественного выполнения функциональных обязанностей. Г. Х. Бакирова указывает на производственно-управленческую необходимость определения *организационных компетенций* для достижения специфических результатов работы коллектива: способности к инновациям и освоению производства новой продукции с наименьшими издержками, компетенции в создании филиалов и разработке новой продукции с учётом потребностей клиентов [18, с. 98]. Ф. Котлер связывает стратегическое планирование с решением маркетинговых задач в совокупности поддержания соответствия между: целями и задачами организации, её потенциальными и реальными возможностями, особенностями производства и стратегии развития для новых рыночных возможностей [89, с. 577].

Для нормального и эффективного функционирования организации руководитель должен принимать управленческие решения, выбирая правильные управленческие стратегии. Видение будущего состояния и успешного продвижения организации в условиях быстроизменяющегося потребительского рынка основывается на эффективных *моделях управления – ведущих стратегиях* (С. И. Макшанов), которые мы рассмотрим более подробно (таблица 3).

Таблица 3 – Организационные стратегии управления

Название стратегии, основные политики	Краткая характеристика стратегии
1	2
<i>Базовые стратегии</i>	
<u>Стратегия продукта.</u> <i>Основные политики:</i> определение ассортимента, качества продукта или услуги	Центральная, системообразующая совокупность стратегических целей организации по созданию продуктов и услуг, направленных на внешнюю среду (правильный прогноз потребностей потребителя)
<u>Стратегия продвижения продукта.</u> <i>Основные политики:</i> маркетинг, реклама, общественные связи, система скидок, логистика, политика сбыта	Стратегические цели организации, направленные на продвижение продукта на рынке сбыта, реализуются в производственных процессах, протекающих с начала производства или услуги до их получения конечными потребителями
<u>Стратегия персонала.</u> <i>Основные политики:</i> найм, кадровый мониторинг, обучение и развитие, стимулирование и мотивация, взаимодействие, контроль	Выстраивается с учётом специфики организационного продукта и принятых способов его продвижения на рынке. Найм сотрудников согласуется с философией организации, её ценностями, смыслами, нормами поведения и корпоративной культурой

Продолжение таблицы 3

1	2
<i>Сквозные стратегии</i>	
<p><u>Стратегия ресурсов.</u> <i>Основные политики:</i> управление информацией, временем, материальными ресурсами и финансами</p>	<p>Обладание необходимой информацией становится ведущих конкурентным фактором и самостоятельным продуктом, обладающим тенденцией к постоянному росту своей цены. Время является невозполняемым ресурсом, когда производственные потери в управлении временем создают критические риски, которые иногда компенсировать невозможно</p>
<p><u>Стратегия конкуренции.</u> <i>Основные политики:</i> информационная, экономическая и физическая безопасность; управление под стандарты деятельности конкурентов, лоббирование</p>	<p>Достижение высоких стратегических результатов в управлении организацией для создания продуктов и услуг по сравнению с другими организациями данной отрасли обеспечивает предоставление внешней и внутренней среде уникальной пользы уникальными способами</p>
<p><u>Стратегия инноваций.</u> <i>Основные политики:</i> управление изменениями, производство технологий изменений</p>	<p>Организация, которая управляется стратегически, обладает чёткими целями в области всех стратегий при использовании целевых формулировок и ритмичных затрат организационных ресурсов, направленных на достижение целей</p>

Отметим, что в гармонично развивающихся организациях (компаниях, фирмах, предприятиях), стратегии и философия организации тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Концепция организации является первопричиной эффективности производства, а в результате – эффективно выстроенная структура организации в совокупности условий и форм существования, стратегия поведения с сопутствующей философией, ценностями, культурой и поведенческими нормами.

Одной из важнейших функций менеджмента является – умение руководителя сделать продуктивными человеческие ресурсы организации с точки зрения эффективного использования потенциала персонала для достижения стратегических целей. Интерпретируя исследования П. Вейля, кратко охарактеризуем основные стратегии в контексте менеджмента человеческих ресурсов.

Стратегия основательных решений основана на долгосрочном успехе организации, что обеспечивается правильно выбранной стратегической ориентацией высшего руководства, наилучшим образом раскрывающей человеческие. Такая стратегия является жизненно важной в сфере бизнеса и определяется глобальной целью и развитием организации на 10-15 лет. Искусство высшего руководства проявляется высоким уровнем способности к стратегическому планированию, что создаёт возможность предвидеть и изменять внешние условия, производя своевременную переориентацию на использование собственных ресурсов.

Стратегия риска предусматривает реализацию принципа управления – поощрения сотрудников, предоставляя им воз-

возможность ошибаться, ведь разумные ошибки выступают способом нахождения истины. Данная стратегия необходима предприятиям для быстрого экономического роста при наличии высшего руководства с высоким уровнем управленческой культуры и его способности вести рискованный (*венчурный*) бизнес, который является основой антрепренерской деятельности.

Стратегия идей менеджмента основана на том, что важнейшей ценностью бизнеса являются не здание, оборудование, товары или деньги, а инновационные идеи, когда высшее руководство создаёт в организации соответствующие условия для поощрения новых идей; неформальную, свободную, творческую, рабочую обстановку, проявляя терпимость к производственным неудачам. За каждым нововведением или разработкой инновации всегда стоит конкретная индивидуальность, которая добивается достижения и реализации в производство собственной творческой идеи., для чего предварительно необходимо овладеть основами развития творческого мышления, ставить перед собой задачи самосовершенствования в профессиональной деятельности и сроки их достижения .

Стратегия действенности направлена на реализацию целей организации в достижении высоких производственных результатов, что позволяет предприятиям поддерживать хорошее работоспособное состояние, которое зависит от действенности менеджеров по принятию эффективных управленческих решений. Практика управленческой деятельности показывает, что стратегия действенности должна выстраиваться на основе принятия решений подчинёнными, что обеспечивает наилучшее использование персонала, их творческой энергии и повышает чув-

ство ответственности каждого сотрудника. Общение управляющих и подчинённых при использовании стратегии действенности основывается на взаимопонимании, взаимовыручке, активного взаимодействия в рамках «полезного» общения, повышающего производительность труда.

Стратегия эффективных сотрудников-профессионалов. Эффективность любой организации определяется достижением необыкновенных результатов с помощью обычных сотрудников, заинтересовать которых можно только, если их профессиональная деятельность имеет значимую цель и способ измерения, которые позволяют подчинённому определять собственное развитие и значимые вознаграждения. Каждый сотрудник должен иметь чёткое представление о том, как его личный труд способствует развитию организации – такая позиция значительно повышает мотивацию к работе и способствует экономии рабочего времени.

Внимание руководителя должно быть сосредоточено на «сильных» сторонах профессионализма работника, поэтому подбор и самосовершенствование персонала организации являются задачами высшего руководства. Разработанные руководителями структурных подразделений ключевые области производства позволяют иметь ясное представление о «границах» действий каждого работника. Главная цель эффективного менеджера при использовании стратегии эффективных сотрудников-профессионалов – добиться того, чтобы каждый сотрудник организации действовал самостоятельно в соответствии с целью, способами измерения и вознаграждения, ведь *внутренние ресурсы сотрудников являются «золотым запасом» каждой успешно развивающейся организации*, а самым важным способом вознаграждения такой категории сотрудников является

проявление личного интереса к ним со стороны высшего руководства (Л. В. Карташова, А. И. Кравченко, И. Б. Тесленко и др.) [78; 91; 173; 174].

Стратегия качества связана с попытками повышения производительности труда и ответами на вопросы: «Как можно произвести продукцию дешевле?», «Как можно произвести продукцию быстрее?». Высокое качества продукта производства определяет четыре ключевых результата (М. Беф): 1) *более низкая себестоимость выпускаемой продукции* за счёт уменьшения стоимости сырья, ремонта, дополнительных испытаний и пр., 2) *большой объём выпускаемой продукции* за счёт повышения продуктивности материальных и человеческих ресурсов, 3) *рабочая гордость* в рамках рейтинга организации, когда для сотрудника имеет значение её престиж, и его больше заботит получение удовлетворения от работы, чем уровень заработной платы, 4) *приверженность покупателей*, которая обеспечивается за счёт общения организации со своими клиентами как с пожизненными партнёрами. Данная стратегия качества успешно реализуется только при полной заинтересованности высшего руководства в выпуске высококачественной продукции.

Стратегия сотрудничества предусматривает использование взаимодействия и конкуренции для повышения производительности труда (целесообразна конкуренция между компаниями и не допустима внутри их) на основе *создания самоуправляемых групп* и рабочей обстановки, благоприятствующей общению для повышения производительности труда. Вклад каждого работника обеспечивает успешное завершение работы, когда каждый сотрудник знает как выполняется вся работа и как оценивается деятельность группы. Стратегия сотрудничества

направлена на своевременное устранение неуместной конкуренции и немедленное разрешение внутренних конфликтов. Руководителю необходимо: объединять сотрудников на достижение стратегических целей организации; стимулировать частое взаимодействие между членами коллектива, вознаграждая их за взаимную помощь; не позволять отдельным сотрудникам или группам самоустраняться, или выделять лучших; осуществлять ротацию сотрудников в самоуправляемых группах.

Успешное развитие организации зависит от внутриорганизационного обеспечения менеджмента на основе *концепций организационного управления*, выделенных в зарубежных исследованиях С. Бира, Дж. Гибсона, Б. Карлофа, Э. Улиха, О. Дж. Харви, Д. И. Хунга, Т. Шибутани и др., в которых сегментированы ресурсные модели обеспечения и сложность продуктов производства (рисунок 5).

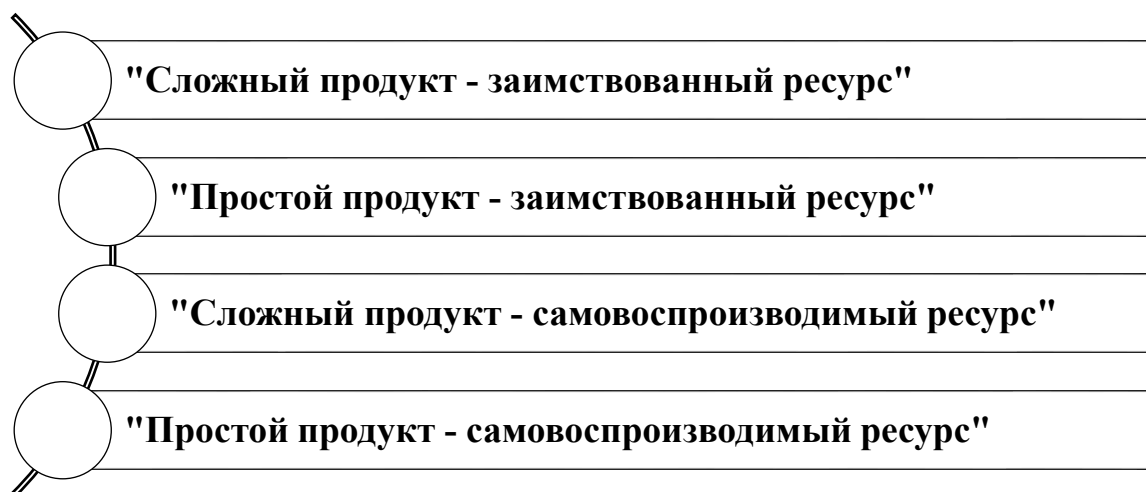


Рис. 5 Сегменты организационных концепций

Дадим краткую характеристику выделенным сегментам организационных концепций.

Сегмент «сложный продукт – заимствованный ресурс» реализуется в организациях, концепции которых построены на рациональных основах, не структурированы, но сверхценны по своей сути. Необеспеченная надёжность будет приводить к относительной недолговечности существования организации в условиях высокой краткосрочной экономической эффективности.

Для *сегмента «простой продукт – заимствованный ресурс»* характерен: относительно низкий уровень иерархии, ординарность и направленность утилитарной потребности на удовлетворение потребностей небольшой социальной группы, когда заимствуется не только ресурс, но и концепция, которая в данном случае не имеет никакого значения. Так как социальная полезность организации данного типа достаточно условна, а её идея является асоциальной по своей сути, руководители структурных подразделений постоянно вынуждены модифицировать концепцию, что в конечном итоге приведёт к «истощению» адаптационного ресурса и разрушит организацию.

Концепции организаций *«сложный продукт – самовоспроизводимый ресурс»* обладают: новизной, высоким уровнем иерархии, дифференцированностью, реальной социальной полезностью результата, что обеспечивает предприятию социальную поддержку, рациональные возможности для его успешного развития и пр. Такие организации характеризуются: инновационной активностью и адекватностью, гибкостью и реактивностью, качеством ориентации и включённостью в условиях невысокого информационного сопротивления, но создание и реализации таких концепций требуют от менеджеров и организаторов существенные усилия как в профессиональной, так и личност-

ной сферах. Такие организации существуют достаточно длительное время, т.к. защищены не только сложностью и социальной направленностью продуктов, но и имеют конкурентные преимущества.

Концепции организаций по типу «*сложный продукт – самовоспроизводимый ресурс*» имеют традиционный, самообеспеченный ресурсами продукт, в создании которого каждый сотрудник проявляет целенаправленные активные усилия по воссозданию собственной полезности, наполняя её реально объективных содержанием. Организации такого типа: открыты по отношению к информации и готовы к качественным изменениям, их жизненный цикл может быть относительно длительным, что обеспечивается не ёмкой самостоятельной, ресурсной моделью.

Выводы:

– организация представляет собой интегрированное целое (люди, механизмы, материалы и пр.), в которой всё объединено общей деятельностью, которую нужно организовать руководителю. Решение задач, стоящих перед организацией, обеспечивается совместной деятельностью руководителя и подчинённых с учётом принципов мотивации, коммуникации и принятия адекватных, своевременных управленческих решений;

– стратегия организации определяет её долгосрочное и качественное развитие с точки зрения системы взаимоотношений внутри организации и в окружающей среде, в направлении успешного функционирования (организационные стратегии: продукта, продвижения продукта, персонала, ресурсов, конкуренции, инноваций);

– концепция организации является основой эффективности производства, в результате чего выстраивается целостная структура организации в совокупности условий и форм существования, стратегия поведения с сопутствующей философией, ценностями, культурой и поведенческими нормами;

– в системе управления организацией используются множество стратегий: основательных решений, риска, идей менеджмента, действенности, эффективных сотрудников-профессионалов, качества и др.;

– в концепциях управления организацией сегментированы ресурсные модели, основанные на сложности продуктов производства по типам: «сложный продукт – заимствованный ресурс», «простой продукт – заимствованный ресурс», «простой продукт – самовоспроизводимый ресурс», «сложный продукт – самовоспроизводимый ресурс».

1.3 Теоретико-методологические подходы к управлению

В рамках проведённого исследования рассмотрим *теоретико-методологические подходы к процессу стратегического управления организацией*. В философских и психолого-педагогических исследованиях (Т. Б. Алексеева, В. И. Андреев, В. Е. Кемеров, Е. Ю. Никитина и др.) понятие «подход» рассматривается с разных позиций: а) сущность, совокупность принципов и методов, б) раскрытие целостности объектов, выявление их структурно-функциональных характеристик и сведение их в единую теоретическую картину, в) принцип, способ

познания и организация процесса управления, включающего содержание и организационные формы [27; 94; 103].

Мы будем рассматривать «подход к управлению» как многофункциональное интеграционное воздействие руководителя (организации, структурного подразделения и пр.) на производственный процесс, построенный на основе использования динамической системы стратегий, ресурсов, условий (внешних, внутренних), факторов и методов управления, влияющих на укрепление конкурентной позиции организации в достижении социальных потребностей общества в форме ярко выраженной социальной полезности продуктов производства.

В теории управления разработаны и реализуются *методологические подходы*, которые оказывают существенное влияние на управленческо-организационные изменения, обусловленные воздействием макроэкономических факторов и конкурентного «ландшафта», влияющих на производство продукции и услуг, в условиях формирования механизма устойчивого развития организации (фирмы, компании и пр.). В системе стратегического управления организациями и руководства персоналом используется множество теоретико-методологических подходов (стратегический, гуманистический, системный, человекоцентрический, деятельностный, рефлексивно-инновационный, экзистенциальный, поведенческий, групп-аналитический, интегративный, ситуационный и др.), которые определяют основы эффективного руководства, позволяющего дифференцировать различные уровни функционирования целостной организационной системы.

Системный подход к управлению

Системный подход (от англ. – «systems approach») представляет собой: 1) направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем, 2) комплексное изучение объекта исследования как единого целого с позиции системного анализа (О. Л. Алексеев, П. К. Анохин, А. А. Богданов, В. Н. Бурков, Н. А. Глухенькая, А. А. Давыдов, Е. П. Истомин, Ю. И. Клыков, Ю. А. Конаржевский, Д. А. Новиков, Г. Г. Сериков, Г. П. Щедровицкий и др.) [11; 31; 39; 46; 73; 81; 134].

В теории управления существует множество определений понятия «система», которые классифицируются по следующим основаниям:

1) *система в совокупности свойств, переменных и сущностей* (М. Тод, Э. Шуфорд, У. Эшби и др.), в которой двумя произвольно выбранными объектами со слабыми взаимосвязями можно пренебречь или они не «улавливаются» наблюдателем;

2) *целенаправленная активность системы* (Н. Г. Белопольский, И. М. Верещагин, У. Деминг и др.). Сторонник управления тотальным качеством в организации У. Деминг указывал, что каждая система, которая создаёт взаимосвязи всех её компонентов, должна иметь цель, а организация должна стремиться к оптимизации всей системы. Н. Г. Белопольский считал, что материальная система создаётся в условиях объективного материального мира, которая состоит из относительно устойчивых взаимодействующих и взаимосвязанных элементов, развитие и совершенствование которой зависит от взаимодействия с окружающей средой, но в системах могут происходить процессы дегра-

дации и разрушения, которые зависят не только от взаимодействия систем с окружающей средой, но и от внутренних свойств самой системы;

3) *система во взаимосвязи множества её элементов* (С. Бир, Э. Раннап, Ю. А. Шрейдер и др.) изучается путём выявления логических и статистических связей, существующих на основе банков внешней и внутренней информации. Любая система допускает возможность различных её членений, каждая из которых является множеством, т.е. систему можно рассматривать как множество, которым сама по себе она не является;

4) *системы указывает на признаки*, которыми должен обладать объект, чтобы его можно было отнести к категории «система»: целенаправленность, целостность, самоорганизация, комплексность, развитие и др. (С. Бир, И. В. Блауберг, Н. Винер, У. Черчмен, Э. Г. Юдин и др.): целенаправленность на достижение стратегических целей на основе грамотного управления и обратной связи; наличие уровней и иерархии уровней, управления, целесообразности характера и процессов функционирования, самоорганизации, саморегуляция и развитие.

Цель системы, содержащая основной результат её успешного функционирования, представляет собой направление внутренней активности объекта, выраженного его целенаправленным поведением. Ч. Бернард определил организацию как функционирующую систему, позволяющую индивидам, входящим в её состав, достичь высоких производственных результатов, которые они никогда не могли бы получить, работая поодиночке. П. Друкер указывал, что все организации существуют для достижения конкретных целей – для бизнес-предприятий такой целью является высокий уровень экономической эффективности [51].

Демонстрацию целенаправленности системы У. Черчмен сформулировал на основе *концепции системной телеологии* и связывал с условиями, определяющими: 1) гарантию, что цель системы как мера эффективности может быть достигнута и сохранена, 2) наличие людей, умеющих принимать грамотные управленческие решения, влияющие на эффективность и развитие системы, 3) действенную систему мер по управлению организацией и персоналом; удовлетворённость интересов клиентов и др.

Таким образом, успешное функционирование любой системы, которая создаётся и развивается для осуществления поставленных целей, определяется в рамках высоких производственных результатов её деятельности в конкретных интервалах времени.

Основным *системообразующим фактором системы является её функция*, которая задается системе извне и указывает на роль данной системы по отношению к общей системе; определяет структуру, функционирование и развитие системы. Развитие и изменения системы могут быть вызваны внешними и внутренними факторами, что в свою очередь приводит к изменению структуры системы и её связей, что может происходить в направлении прогресса или регресса. С усложнением функции в пределах старого «строения» системы происходит дифференциация, которая в будущем может вызвать успешное развитие системы.

В контексте методологии исследования системный подход выявляет целостность объекта (организации) в совокупности его элементов (структурные подразделения, отделы и пр.), связей между ними и сведение их в единую систему в собственном функциональном обосновании, ведь говоря о системе, имеется в виду системное представление объекта, его образ и модель.

В теории систем выработан порядок построения образов, объекта в его целостности, который на этапе системного исследования должен отражаться через создание *конструктивных представлений*, позволяющих изобразить объект «системно» по правилам построения системных образов, которые в результате представляют собой целостную конструкцию, отражая в ней многоаспектность. Один и тот же объект в разных образах, взаимосвязанных и построенных по единым правилам, позволяет выделить в системе неизменные (инвариантные) и изменяемые в зависимости от условий структуры (вариативные).

Функционирование любой системы зависит не от природы и свойств образующих её элементов, а от того, как они взаимодействуют между собой. В построении функциональных систем П. К. Анохин определяет ведущими *законы динамической мобилизации структур и результата*, которые отражают закономерности формирования функциональной системы и получение заданного результата. Функциональная система характеризует упорядоченность объекта по отношению к одной из его внешних функций. Упорядоченность понимается как тождественность каждого элемента «малой» функции, подчинённой «большой» функции системы.

Вопросы эффективности системы управления и её идеальной структуры до сих пор остаются неразрешёнными в стратегическом менеджменте, хотя существуют значительные научные разработки, созданные для разных областей производства с учётом критериев их эффективности. А. Н. Аверьянов, П. К. Анохин, Ю. С. Вяткин, Н. Л. Худякова, В. Д. Шадриков, Г. П. Щедровицкий и др. определяют *характер функционирова-*

ния любой системы качествами той мегасистемы, элементом которой она является, а содержание внешней продуктивной функции системы отражает особенности её внутреннего функционирования [11; 184; 193; 202]. В исследованиях Н. Л. Худяковой подчёркивается, что системное представление любого объекта всегда является только этапом его проектирования, и если оно строится на результатах системного исследования объекта, то его можно считать одной из форм реализации системного подхода [184].

Функционирование системы определяется пространственной и временной реализацией её функций в соответствии с определёнными законами, взаимообусловленные и взаимовлияющие друг на друга, которые определяют движение системы в рамках соответствующего качества, а законы изменения и развития диктуют правила смены качества.

В последние десятилетия проблема изучения организаций в структуре управления стала важной задачей исследований, проводимых совместно представителями различных научных дисциплин (философия, социология, психология, педагогика, кибернетика и др.), которые способствовали отделению теории организации в самостоятельную науку. В зарубежных концепциях управления (Г. Гантт, Л. Гильберт, Ф. Тейлор «Принципы научного менеджмента», А. Файоль, Х. Эмерсон и др.) организация рассматривалась как закрытая система с особенностями окружения как стабильной и предсказуемой данностью, эффективность которой зависит только от внутренних процессов и преобразований.

В 1-ой половине XXI в. условия функционирования организаций разного типа и назначений изменились коренным образом. В развитых странах высокий уровень материальных благ

постепенно привёл к перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуально-потребительских услуг. В современной экономической ситуации, ориентированной на клиента и его потребности, организации являются основными действующими лицами на динамично изменяющемся рынке.

Представления об идеальной организации как полностью управляемой и стабильной, имеющей чёткую структуру, уступают место идеям о гибкой структуре управления производственными процессами и её постоянном совершенствовании в постоянно изменяющихся внешних условиях, поэтому современные теории управления базируются на *понимании организации как открытой системы*.

Создателем общей теории систем и теории открытых систем в зарубежном менеджменте является Л. Берталанфи, который рассматривал систему в комплексе взаимодействующих элементов. Теория открытых систем рассматривает организацию в качестве комплексной системы, не изолированной от внешней среды, основной задачей которой является обеспечение выживания за счёт трансформирования внешних воздействий и адаптации к происходящим изменениям.

Основу системного подхода составляет *концепция структурно-функционального анализа* (Р. Мертон, Т. Парсонс, А. Этциони и др.) на основе идей Э. Дюркгейма, в которой представлен *инвариантный набор функций организации* (адаптация, целедостижение, интеграция, воспроизводство структур и снятие напряжения), реализация которых обеспечивается особыми подсистемами.

В науке менеджмента одним из сторонников системного подхода является американский политолог социолог и

последователь М. Вебера *Амитай Вернер Этциони*, который рассматривал *социальные системы в совокупности социологических подходов в структуре динамической целевой многофункциональной системы*, состоящей из взаимосвязанных, разнородных подсистем (элементов). Ранняя научная деятельность А. Этциони была связана с изучением роли нормативной базы для достижения социальной стабильности и согласия внутри организации, которую автор характеризовал как сложный социальный агрегат во взаимодействии множества социальных групп, имеющих некоторые *общие интересы* (ресурсы и экономическая жизнеспособность организации, стремление к реализации стратегических целей и др.) и *несовместимые интересы* (конкуренция, распределение прибыли, спорные вопросы, разница в положении и др.). Реализацию системного подхода к управлению А. Этциони связывает с разработанными *принципами сравнительного исследования организаций* для определения универсального показателя в форме независимой переменной – согласием как фактором социального порядка внутри организации (отношение между типом власти для обеспечения контроля и установками, интересами и мотивами членов организации на основе сопоставления организационных факторов: власти и мотива) [1].

Одним из вариантов реализации системного подхода является зарубежная *теория управленческих решений* (*Герберт Саймон*), согласно которой, организационная структура определяет, не столько правила управления, сколько предпосылки и условия принятия решений. Рассматривая схемы организационных структур, Г. Саймон установил связь между количеством подчинённых у менеджера (норма управляемости) и количеством

уровней управления организацией. Данный вывод используется при анализе организационных структур и в организационном проектировании.

В 80-е гг. XX в. зарубежной теории управления была разработана *системная организационная концепция управления (теория «7-S» Т. Питерса и Р. Уотермана*, согласно которой, эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, когда изменение одной из них требует соответствующего изменения остальных подсистем. «7-S» представляет собой семь переменных: стратегию, структуру, технические системы координации (бухгалтерский учёт, планирование, отчетность и т.д.), персонал, стиль, умения и квалификацию сотрудников, организационные ценности, разделяемые персоналом.

С. Бир, Н. Винер, М. Фридмен и др. рассматривают *организацию с точки зрения системы переработки информации* (информационно-кибернетический вариант). Совершенствование этого направления связано с прогрессом в области интенсивного развития компьютерной техники, информационных технологий и внутриорганизационных локальных сетей, выступающих «центрами управленческих решений», осуществляющих информационные циклы по выявлению и устранению различного рода проблем на основе принципа «ограниченной рациональности» в условиях неопределенности. Такая структура организации формируется в соответствии с этапами принятия решений, а формирование организационных подразделений основывается на рационализации информационно-коммуникационных каналов для принятия эффективных управленческих решений.

Системный подход не является набором каких-либо руководств или принципов для руководителей, а выступает способом мышления по отношению к организации и управлению (А. И. Альтшулер, Ю. В. Кузнецова и др.). Ведущая идея системного подхода состоит в том, что организацию нужно рассматривать в совокупности взаимосвязанных элементов (люди, структура, задачи, технология, ресурсы и пр.), когда каждое управленческое решение и действия по отношению к любой части организации имеет последствия для всей системы [8].

В условиях стратегического управления организацией, которая является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой в условиях интенсивного развития и приобретения новых качеств, *системный подход* рассматривается в совокупности связанных и взаимодействующих между собой компонентов в их внутреннем единстве, образуя целостность. В исследованиях О. Н. Жарикова, В. И. Королевской, С. Н. Хохлова выделены *принципы системного подхода*: 1) принцип глобальной цели (ответственность руководителя и менеджеров структурных подразделений), 2) *принцип единства* (рассмотрение системы как единого целого в совокупности её частей), 3) *принцип развития* (учёт изменяемости системы и её способности к развитию, сбор информации с учётом внешних и внутренних условий), 4) *принцип функциональности* (рассмотрение структуры системы с приоритетом её функций), 5) *принцип децентрализации* (сочетание децентрализации и централизации), 6) *принцип иерархии* (учёт соподчинения и ранжирования частей системы), 7) *принцип неопределенности* (учёт вероятностного наступления события), 8) *принцип организованности* (степень выполнения решений и аргументированных выводов) [58, с. 32].

Основными понятиями в системном подходе являются: *система, процесс, вход-выход, обратная связь, ограничения*, которые могут быть применимы для систем разной «природы». Системный подход реализуется на следующих этапах: 1) выбор и конкретизация стратегической цели, 2) анализ информации базового уровня, 3) изобретение и реализация альтернатив, 4) анализ альтернатив, 5) выбор универсального решения, 6) представление результатов, 7) создание системы контрольных показателей и корректирующих воздействий (Л. И. Кочеткова).

В анализе систем и исследования операций выделяют логические элементы (рисунок 5).



Рис. 5 Логические элементы системы

Отметим, что систематизация и реализация логических этапов при решении сложных проблем в организации и

управлении коллективом может оказаться полезной для руководителей, но она не является универсальным ключом к решению проблемы. Сам по себе системный подход может принести только пользу в стратегическом управлении, приносит вред его чрезмерное восхваление и фетишизация, превращение его в «модный инструмент» менеджмента.

Оценке эффективности системы управления с точки зрения теоретико-методологических исследований посвящены зарубежные и отечественные труды В. С. Архипова, В.А. Балабана, Ю. Бриггема, В. П. Бычкова, В. В. Гончарова, Т. Н. Дмитриевой, П. Ф. Друкера, А. П. Егоршина, В. В. Ковалёва, И. К. Марковой, Б. З. Мильнера, А. В. Тихомирова, Г. М. Устиновой, Ю.А. Цыпкина и др. В концепции Т. Н. Дмитриевой эффективность системы управления организацией определяется синтезом управляющей и управляемой подсистем. Эффективность управляющей подсистемы рассматривается в степени достижения поставленных целей, сформулированных с учётом внешних и внутренних условий, путём обеспечения: управляемости, клиентности и инновационности в оптимальном соотношении с затратами управляющей подсистемы на достижение поставленных целей [48].

Интерпретируя научные исследования (О. С. Виханский, А. В. Карпов, Ю. Д. Красовский, С. А. Маничев, А. И. Наумов, Д. Я. Райгородский и др.) по *эффективности системы управления организацией*, выделим *основные действия руководителя*:

– *цели руководителя* как менеджера и специалиста, выполняющего конкретные функции (информационное взаимодействие, кооперация, мотивирование), *должны совпадать с целями руководства организацией* по обеспечению эффективности, планомерности и непрерывности деятельности персонала

(специалисты, технический персонал и пр.), что обеспечивается взаимодействием, слаженностью и кооперацией коллектива для «выигрыша» в конкурентной борьбе с более эффективно работающими командами (организациями);

– *для нормального функционирования организации руководители должны принимать решения, эффективность которых обусловлена: 1) выбором правильных управленческих стратегий и тактик с подчинёнными, а также стилями руководства в форме указаний, внушения, делегирования и соучастия, 2) степенью контроля и влияния руководителя на основе адекватной оценки управленческой ситуации в соответствии с перспективными и текущими задачами;*

– *решение управленческих задач должно осуществляться в условиях разных видов отношений: а) «руководство – работник» (руководитель принимает управленческие решения самостоятельно), б) «партнёрство» (коллективное принятие решения людьми, собранными в группы: специалистов, наблюдателей, экспертов). Эффективность принятия обоих видов решений во многом определяется: внешними и внутренними условиями, содержанием управленческих действий и степенью сложности решаемых проблем и ситуаций;*

– *принятие управленческих решений как процесс выявления проблемы и поиска наилучшей альтернативы требует учёта: 1) среды управленческих решений (определённая среда – среда риска – неопределённая среда), 2) факторов (эмоциогенные; факторы «соблазна» в обход действующим нормам и правилам; провоцирующие – за счёт высокого уровня значимости факторов вне связи с проблемной ситуацией);*

– *достижение стратегических целей* в управлении организацией как эффективной системы напрямую *зависит от уровня мотивации сотрудников* и тех побудительных причин, которые связывают человека с выполнением профессиональной деятельности (побуждения общественного характера, получение определённых материальных благ, удовлетворение потребности в самореализации, самоактуализации, самовыражении и пр.). Зная то, что движет конкретным сотрудником и побуждает его к эффективному труду, руководитель может разработать эффективную систему форм и методов управления организацией и коллективом.

Таким образом, эффективность системы управления будет определяться способностью организации выживать в изменяющейся среде в условиях постоянного пополнения ресурсов (человеческие, материальные, технические и пр.) с целью поддержания своего долговременного функционирования при максимальном уровне удовлетворенности сотрудников трудом внутри организации.

Управленческая практика показывает, что системный подход в эффективном управлении организацией крайне полезен в качестве метода и способа мышления, но при конкретном применении не терпит формализма и требует сочетания творчества, искусства и опыта как руководителя, так и сотрудников.

Ситуационный подход к управлению

Ситуационный или ситуативный подход, исключающий формализм в управлении, является методологией исследования «природы» и причинности проблем, вызванных конкретными условиями и обстоятельствами, сложившимися в управлении

организацией; основан на признании того, что в профессиональной деятельности не существует единственно правильного пути успешного развития организации, которая должна приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям окружающей среды (Т. Бернс, К. Бланшар, Н. В. Гришина, Ю. И. Клыков, О. В. Лысов, Д. А. Поспелов, М. М. Поташник, Г. Сталкер, П. И. Третьяков, Ф. Фидлер, П. Херси и др.) [44; 81; 107; 145].

В системе управления невозможно обеспечить создание таких структур, типов и способов организационного порядка, которые были бы идеально приспособлены для любых целей, ценностей, ситуаций и пр., т.к. каждому из них соответствуют свои оптимальные требования к состоянию организации, его стратегии и структуре. Непостоянность, неопределенность и случайность социально-экономических процессов приводит к росту возможных состояний объектов управления и возникновению множественности ситуаций, в которых может находиться субъект управления.

Л. П. Крысин рассматривает понятие «ситуация» как совокупность обстоятельств, положений и обстановки в условиях одноактности и неповторимости наступления множества событий [94, с. 646].

Ситуационный подход к управлению был разработан М. Фоллет (США, Гарвардская школа бизнеса, 60-х гг. XX в.), которая отмечала, что различные ситуации требуют различных типов знаний в области менеджмента, а правильная интерпретация ситуации определяется факторами и эффектами при изменении какого-либо из них.

Наиболее известными концепциями ситуационного руководства являются: модели ситуационного руководства

Ф. Фидлера, М. Фоллет; континуум лидерского поведения Р. Танненбаума, У. Шмидта, П. Херси и К. Бланчарда; ситуационная модель принятия решения В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго; ситуационная теория управления Р. Маклера; теории ситуационного управления «7-S» и «Z» (Э. Атос, П. Друкер, Р. Паскаль, Т. Питерс, Р. Уотерман) и др. (таблица 4).

Таблица 4 – Зарубежные концепции ситуационного руководства

Авторы концепций	Основные идеи концепций
Ф. Фидлер	<ul style="list-style-type: none"> - между эффективностью стилем руководства и характеристиками конкретной ситуации существует взаимосвязь; - стиль руководства практически не меняется от ситуации к ситуации и находится в континууме от ориентированного на взаимоотношения до ориентированного на задачу; - руководители, ориентированные на задачу, демонстрируют большую эффективность в наиболее благоприятных или в неблагоприятных ситуациях
М. Фоллет	<ul style="list-style-type: none"> - в качестве ситуационных переменных, влияющих на выбор стиля руководства, выступают: характер решаемой управленческой задачи, личностные качества сотрудника и самого руководителя и пр.; - авторитарный стиль управления, связанный с надзором и контролем исполнения принятого решения, является наиболее эффективным в кризисных ситуациях, особенно при отсутствии

Продолжение таблицы 4

1	2
	<p>полной уверенности в том, что подчиненные разделят принятое управленческое решение</p> <ul style="list-style-type: none"> - в ситуациях при демократическом стиле руководства подчиненные могут обладать большей компетентностью по решению проблемы, чем руководитель; - менеджер не контролирует отдельные элементы, а контролирует сложные взаимосвязи, контролирует не людей, а ситуацию
<p>П. Херси, К. Бланчард</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ситуационное руководство опирается на два измерения в руководстве: поведение, ориентированное на задание, и поведение, ориентированное на взаимоотношения; - ситуационный подход основывается на объёме непосредственного руководства подчиненными, социальной и эмоциональной поддержки их руководителем в каждой отдельной ситуации и на степени «зрелости» подчиненных или группы; - ключевыми факторами ситуации являются: способность и готовность подчиненных выполнять поставленную перед ними задачу, что определяет степень их зрелости, которая включает в себя профессиональную и психологическую составляющие

Продолжение таблицы 4

1	2
В. Врум, Ф. Йеттон, А. Яго	<p>- степень привлечения подчиненных к участию в принятии решений зависит от определенных факторов ситуации: согласованность целей организации и её членов, требования к качеству принятия решения и приверженности подчинённых, информированность руководителя, поддержка подчинённых и др.;</p> <p>- степень участия подчиненных зависит не от личности руководителя, а от характера ситуации</p>
Р. Маклер	<p>- ситуационный подход к вопросам организации и управления необходим для переориентировки теории управления в направлении практики управленческой деятельности;</p> <p>- в определённых деловых ситуациях полезно использовать условные или ситуационные принципы управления</p>
П. Друкер, Р. Уотерман и др.	<p>- ситуационный подход акцентирован на стратегическое планирование; основан на важности гибкости, быстроты и адаптации управления к условиям (внешним, внутренним) объекта управления, при которых рационализация производства становится второстепенной</p>

Таким образом, основу ситуационного подхода составляет ситуация в форме конкретных факторов (обстоятельств), которые оказывают значительное влияние на организацию в кон-

кретный период времени. Все ситуационные концепции основаны на том, что между возникающими ситуациями существует замкнутая связь, основанная на ключевых факторах ситуаций, принципах и стилях управления, степени «зрелости» подчинённых, контроле ситуации, а не людей и пр.

Целью ситуационного подхода является использование концепций ситуационного управления с конкретными ситуациями для достижения стратегических целей организации наиболее успешно.

Объектами ситуационного подхода являются: система управления в целом и отдельные управленческие процессы (функции), стили руководства и методы управления в условиях выбора управленческих стратегий развития организации, подсистема управления качеством продуктов и производственными затратами, научная организация труда, межличностные отношения и групповое поведение и др.

Выделим основные *принципы управления, присущие ситуационному подходу*, как наиболее общие и основополагающие правила (рекомендации), которые должны учитываться и выполняться в практической деятельности управления организацией на всех уровнях: интеграция внешней и внутренней среды, учёт уникальности и специфики организации, адекватная оценка ситуации и применение эффективных стратегий управления для её разрешения, учёт последствий применения методик устранения ситуаций и пр.

Основу ситуационного подхода к управлению, который в западной теории управления называют *подходом принятия решений при непредвиденных обстоятельствах*, составляют отечественные концепции управления для эффективного достижения

стратегических целей организации, концентрируя внимание на ситуационных различиях между организациями разных направлений деятельности и внутри самих организаций (М. А. Айзерман, А. В. Алексеев, А. Н. Борисов, Ю. И. Клыков, С. А. Орловский, Д. А. Поспелов, В. В. Подиновский, В. А. Попов и др.).

Согласно ситуационному подходу, организация представляет собой сложную, многоуровневую, комплексную систему, которая способна перестраиваться и адекватно реагировать на изменение ситуации. Центральным моментом ситуационного управления является управленческая ситуация, которая выступает в форме субъективной оценки конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационные переменные), связей между ними, зависящих от произошедших событий, развивающихся в пространстве и времени.

Управленческая ситуация характеризует состояние организации с точки зрения субъекта управления, которое может быть удовлетворительным или неудовлетворительным, тогда ситуация становится проблемной и обнаруживает реальные несовпадения запланированного (желаемого) и фактического (действительного) уровней удовлетворения потребностей субъекта, поэтому руководителю необходимо изучать зависимость используемых управленческих методов от ситуации, а также учитывать уникальность условий, в которых эти ситуации происходят, и успешно их применять в управленческой практике.

Современная организация состоит из двух систем управления: одна из которых обеспечивает решение стабильных (функциональных) задач управления, а другая – переменных (ситуационных, проектных) задач. *Функциональные задачи* определяются сложившимся разделением труда в управлении и

производстве в форме должностных обязанностей, а деятельность всех сотрудников (руководители, подчинённые) характеризуется фразами: «мы должны», «вы должны», «это требуется...», «это наша обязанность», «это ваша обязанность». *Ситуационные задачи* возникают как следствие нарушений в выполнении функциональных задач и характеризуются фразами: «мы еще можем это...», «мы можем...», «мы хотим», «вы хотите» и пр. Ситуационный подход актуален, когда в организации возникают конфликты на основе восприятия происходящего (должны, можем, хотим), т.е. между функциональными и ситуационными задачами. *Возникновение ситуационных задач* объясняется наличием в организации объективных и субъективных параметров оценки деятельности сотрудников, а также условий.

Возникновение и развитие ситуаций требует от руководителя своевременного *ситуационного анализа*, представляющего собой комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений. На стадии анализа ситуации важен разбор переменных – факторов внешней и внутренней среды, указывающих на состояние рынка услуг в конкретное время, а также учитывающих: цели организации, размеры компании, используемые технологии, стили управления и пр. во взаимосвязи этих факторов. *Технология ситуационного анализа* включает в себя выделение типичных ситуаций во внешней среде и сбор этих ситуаций в блоки, основой для которых будут служить эффективные стратегии управления и действия руководителя, что позволит вовремя распознать ситуацию, идентифицировать её с эталонной ситуацией и на её основе построить план успешного развития организации и производства.

Основной особенностью проблемной ситуации, возникающей в организации является то, что она заключает в себе опасность в форме угрозы разрушения производственной системы, поэтому успех или неудача в разрешении ситуации зависят: от степени готовности руководителя к использованию профилактических мероприятий, применения адекватных методов управленческого воздействия на подчинённых и пр. Правильное определение управленческой ситуации, обеспечивает реализацию следующих условий: управленческая ситуация должна содержать конечное количество факторов с описанием их состояния и взаимосвязи в настоящий момент, которые существенным образом влияют на развитие организации, поскольку влияние абсолютно всех факторов при принятии решения учесть невозможно; при описании управленческой ситуации необходимо учитывать внешние и внутренние (психологические) причины и последствия её возникновения.

Основоположники ситуационного управления в отечественной теории управления (Ю. И. Клыков Д. А. Поспелов) первоначально отождествляли *ситуацию как дискретную совокупность во множестве транзактов* (оперативных элементов), расположенных в определенных точках статической системы. Позднее авторы расширили понятие, добавив в него информацию о связях между объектами через текущую ситуацию в совокупности полной информации о структуре и функционировании объекта в конкретный момент времени на основе выявления причинно-следственных связей [81; 145]. К. А. Аксёнов и Н. В. Гончарова рассматривают ситуацию в системы управления с точки зрения оценки (анализ, обобщение) совокупности характеристик объек-

тов и связей между ними, которые состоят из постоянных и причинно-следственных отношений, зависящих от произошедших событий и протекающих процессов [6, с. 20].

В условиях реализации ситуационного подхода к управлению и достижения высокой эффективности производства менеджеры могут приспособлять свои организации к возникающим ситуациям и управлять организационными изменениями. В этом случае, по мнению Г. Х. Бакировой, организация должна ориентироваться не только на внешнего потребителя, но и на внутреннего клиента – персонал организации для удовлетворения потребностей самих работников, что минимизирует количество возникновения негативных ситуаций [18, с. 495].

Резюмируя вышеизложенное, отметим основополагающие управленческие действия по рациональному применению ситуационного подхода:

1) при возникновении ситуаций руководитель должен своевременно и правильно её интерпретировать, для этого необходимо определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

2) руководитель должен знать и применять эффективные средства профессионального управления, что подразумевает понимание особенностей процесса управления ситуациями с учётом группового и индивидуального поведения сотрудников на основе системного анализа, методов планирования, контроля и принятия управленческих решений;

3) успех или неуспех при использовании ситуационного подхода в управлении зависит от чёткого выявления и влияния переменных в конкретной ситуации, что позволит руководителю

сделать правильный выбор по применению эффективных средств и методов воздействия на подчинённых в сложившихся ситуациях, в таком случае руководителю не придётся использовать метод проб и ошибок;

4) устраняя большое множество малозначимых различий между организациями и ситуациями, опытные руководители малозначимых различий между организациями и ситуациями сокращают число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности выявления проблем.

Выводы:

– подход к управлению организацией рассматривается как многофункциональное интеграционное воздействие руководителя (организации, структурного подразделения и пр.) на производственный процесс, построенный на основе использования динамической системы стратегий, ресурсов, условий (внешних, внутренних), факторов и методов управления, влияющих на укрепление конкурентной позиции организации в достижении социальных потребностей общества в форме ярко выраженной социальной полезности продуктов производства;

– в системе управления организациями используются множество теоретико-методологических подходов (стратегический, гуманистический, системный, человекоцентрический, деятельностный, рефлексивно-инновационный, экзистенциальный, поведенческий, групп-аналитический, интегративный, ситуационный и др.), которые определяют основы эффективного руководства, позволяющего дифференцировать различные уровни успешного функционирования целостной организационной системы;

– системный подход к управлению сложился на основе общей теории систем (система как некая целостность, состоящая из взаимозависимых подсистем, каждая из которых вносит свой вклад в функционирование целого), эффективен в качестве метода и способа мышления, но при конкретном применении не терпит формализма и требует сочетания творчества, искусства и опыта всех сотрудников организации (руководитель, подчинённые);

– ситуационный подход к управлению признает то, что, хотя общий процесс управления организацией одинаков, специфические методы и приёмы, которые более всего соответствуют сложившимся условиям и могут варьироваться. Для того чтобы использовать факторы, влияющие на эффективность управления в различных ситуациях, руководитель должен определить те главные обстоятельства ситуации, от которых зависит эффективная деятельность организации.

1.4 Законы и принципы развития организации

Становление, функционирование и развитие организации как сложной уникальной системы определяют *законы и законодательные акты* в разных сферах профессиональной деятельности, которые отражают устойчивые внутренние связи всех звеньев управления, способствуют разработке адекватных моделей управления. Закон существует в форме постановления государственной власти и обозначает общепринятое, обязательное для исполнения, правило [103, с. 169]. Правовой статус

организации обеспечивает регулирование правовых отношений между его субъектами на разных уровнях управления в условиях выполнения юридических норм.

Поскольку управление организацией осуществляется в форме взаимодействия всех работников, руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие эффективность стратегического управления (социально-психологический климат, групповое поведение, межличностные отношения, психологические механизмы и пр.). Интерпретируя исследования М. К. Кияновой, В.И. Кноринг, Е. В. Ксенчук, П. А. Михненко и др. выделим *законы управления организацией* (рисунок 6).



Рис. 6 Законы управления организацией

Закон неопределённости отклика или закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различных психологических структур определяет то, что сотрудники

организации могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия руководителя, который, отдавая распоряжения, надеется, что оно будет выполнено с конкретным результатом в установленные сроки. При условии неудовлетворения выполненной сотрудником работы, часто у подчинённого и руководителя имеются собственные, часто противоположные объяснения неисполнения производственных заданий.

Смысл закона *неадекватности отображения человека человеком* заключается в том, что для принятия управленческих решений люди не могут постичь другого человека с достоверной точностью, т.к. человек является сверхсложной системой, включён в систему общественных отношений с её отображением и выражением; сознательно и бессознательно человек «защищается» от попыток раскрыть его потенциальные возможности и особенности, чтобы не стать «игрушкой» для манипулирования другими людьми.

Закон неадекватности самооценки рассматривается как частный случай закона неадекватности отображения человека человеком, когда психика представляется в виде логико-мыслительного (осознаваемого) и эмоционально-чувственного, интуитивного (неосознаваемого) компонентов.

Закон «расщепления» смысла управленческой информации предусматривает, что изменение её смыслов происходит в процессе движения информации по иерархической лестнице управления: чем большее число работников знакомится с информацией и передаёт её другим сотрудникам, тем выше степень отклонения её смыслов от первоначального. «Расщепление» смысла информации обусловлено: языком, на котором передаётся информация, возможно в иносказательной форме при

различных толкованиях; особенностями людей, по-разному воспринимающих и передающих информацию (различия в образовании, физическом и психическом состоянии, интеллекту и пр.).

Закон самосохранения основан на ведущем мотиве социального поведения сотрудника организации, который выражается в сохранении личного статуса, личностной состоятельности человека и его собственного достоинства.

Основу *закона компенсации* составляет компенсаторный механизм на уровне бессознательного, с помощью которого человек приобретает бесценный опыт освоения профессиональной деятельности на основе принципа «проб и ошибок». Например, низкий уровень профессиональной памяти может быть компенсирован сформированной системой внешней памяти (записная книжка, диктофон, ежедневник, рациональное размещение деловой документации и пр.)

Многолетняя практика управленческой деятельности показывает, что некоторые руководители учитывают действия законов управления, согласовывая свою деятельность, лишь на интуитивном уровне, что существенно «тормозит» эффективность развития управляющей системы организации.

Успешное развитие организации обеспечивается устойчивой системой внутренних связей, которые выстраиваются между звеньями организации и её внешним окружением. В исследованиях В. Н. Родионовой, О. Г. Туровец выделены две группы *законов существования организации*: а) *законы строения* (целостности – эмерджентности, интегративности, пропорциональности и композиции, иерархичности), б) *законы функционирования и развития* (необходимого разнообразия, эффективности, самоорганизации, самосохранения, развития) [156].

Развитие организации авторы связывают с её жизненным циклом, протяжённость и характер которого определяются специфическими условиями функционирования организации, её особенностями к приспособлению возникающих изменений и пр.

Цикл становления и развития организации определяется реализацией следующих этапов: 1) предпринимательский (период становления организации), 2) этап коллегиальности (рост организации в условиях формирования стратегии развития, 3) этап формализации деятельности (стабилизации роста развития организации), 4) этап реструктуризации (период структурных изменений в условиях предвидения новых потребностей, 5) этап спада – (период падения рынка сбыта и снижения прибыли, поиск новых возможностей удержания рынка и продуктов реализации).

Принципы управления

Стратегическое управление организацией как неотъемлемая часть профессиональных обязанностей менеджеров основывается на реализации *принципов* (основные правила, установки, положения, которыми следует руководствоваться для достижения целей менеджмента). В научной теории *принципами* называют основные положения, на основании которых выстраивается теория и объясняются анализируемые факты [94].

Согласно научным основам менеджмента (Н. И. Герчикова, В. В. Глухов, В. Г. Игнатов, Е. П. Костенко, О. В. Козлова, Э. М. Коротков, А. И. Кочнев, О. И. Куликова, И. А. Смирнов, Р. А. Фатхудинов и др.), в процессе управления руководитель организации должен придерживаться *принципов, ориентированных на управленческий и социальный* (человеческий) *аспекты*: 1) системности, 2) целеполагания, 3) иерархичности,

4) информированности, 5) обратной связи, 6) надёжности, 7) своевременной управленческой реакции на изменения в окружающей среде, 8) лояльности к сотрудникам, 9) ответственности как условия успешного управления, 10) создания атмосферы в организации, способствующей реализации способностей каждого работника, 11) адекватных коммуникаций, «пронизывающих» организацию в различных направлениях, 12) эффективных методов работы с людьми для обеспечения их удовлетворённости работой, 13) непосредственного участия в работе организации групп разной направленности как условие согласованной работы и др. [67; 74; 100; 177].

А. П. Егоршин, Н. Д. Никандров, Л. Е. Никифорова и др. дополняют выделенные принципы управления организацией следующими: бюрократия, гибкость, децентрализация, единоначалие, оперативность, коллегиальность, кооперация, специализация, корпоративность, эффективность, справедливое вознаграждение и др. [132].

Отметим, что все выделенные принципы выступают как основополагающие конкретные правила поведения руководителя по успешному осуществлению функций управления; определяют требования к системе управления, её структуре и организации, чем должны руководствоваться менеджеры всех уровней.

В исследованиях В. Г. Игнатова, В. И. Рыкунова и др. система принципов управления классифицируется по следующим группам [67, с. 88] (рисунок 7).

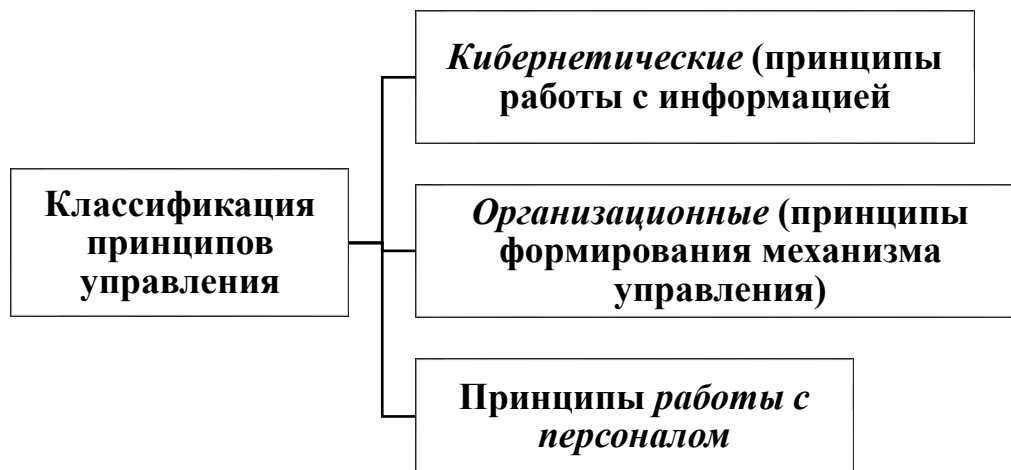


Рис. 7 Классификация принципов управления организацией

Рассмотрим более подробно выделенные группы принципов, которые отражают общие закономерности управленческой деятельности и предъявляют к ней определённые требования.

Кибернетические принципы, определяющие принципы работы с информацией, называются так условно, в связи с тем, что в кибернетике управление понимается как *определённый процесс движения информации*. Управленческая деятельность относится к разряду интеллектуальной деятельности, направленной на своевременную обработку информации (банк внешней и внутренней информации), которая играет ведущую роль и включает в себя широкий круг операциональных управленческих действий. Успешную реализацию кибернетических принципов управления обеспечивает руководство следующими принципами (рисунок 8).

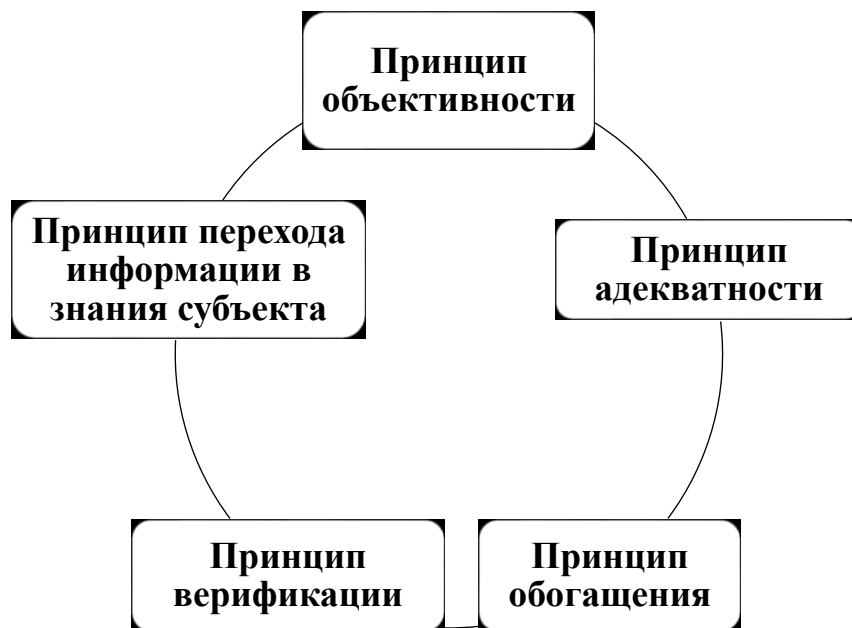


Рис. 8 Система кибернетических принципов управления

Кибернетические принципы управления

Принцип объективности является критерием научности всех других принципов и одним из основополагающих в системе управления, означает необходимость адекватного отражения достоверной информации (реальное состояние актуальных общественных потребностей) субъектом управления для удовлетворения потребностей и интересов управляемых субъектов на основе полученной информации.

Принцип адекватности предполагает, что информация, используемая в системе управления, должна отражать истинную, первоначальную сущность без каких-либо искажений и изменений, что обеспечит стабильность управления. Состояние и уровень управленческой деятельности находятся в прямой зависимости от точной информации, которую принимает субъект.

Принцип перехода информации в знания субъекта определяется содержанием сведений, составляющих информацию,

часто осведомительского и абстрактного назначения, которую субъект должен осознать. Переход информации на новый уровень процесса познания позволит субъекту полно осмыслить реальную действительность и плодотворно использовать полученную информацию в управленческой деятельности.

Принцип обогащения реализуется в процессе работы с информацией, которая должна быть: 1) «очищена» от элементов, не несущих полезной нагрузки, с помощью конкретных управленческих процедур, позволяющих перевести информацию на качественно новый уровень содержания управления, 2) приведена к приемлемому виду для соответствующего звена системы управления.

Принцип верификации направлен на проверку истинности теоретических положений и установление достоверности опытным путём, что напрямую зависит от истинной, достоверной информации, критерием которой являются *практические действия*. Использование прошлого опыта проведения управленческих операций, имеющих опережающий характер, позитивно отражается на качестве работы с информацией и управленческой деятельности в целом.

Организационные принципы управления

Группу *организационных принципов* составляют следующие принципы управления (рисунок 9).

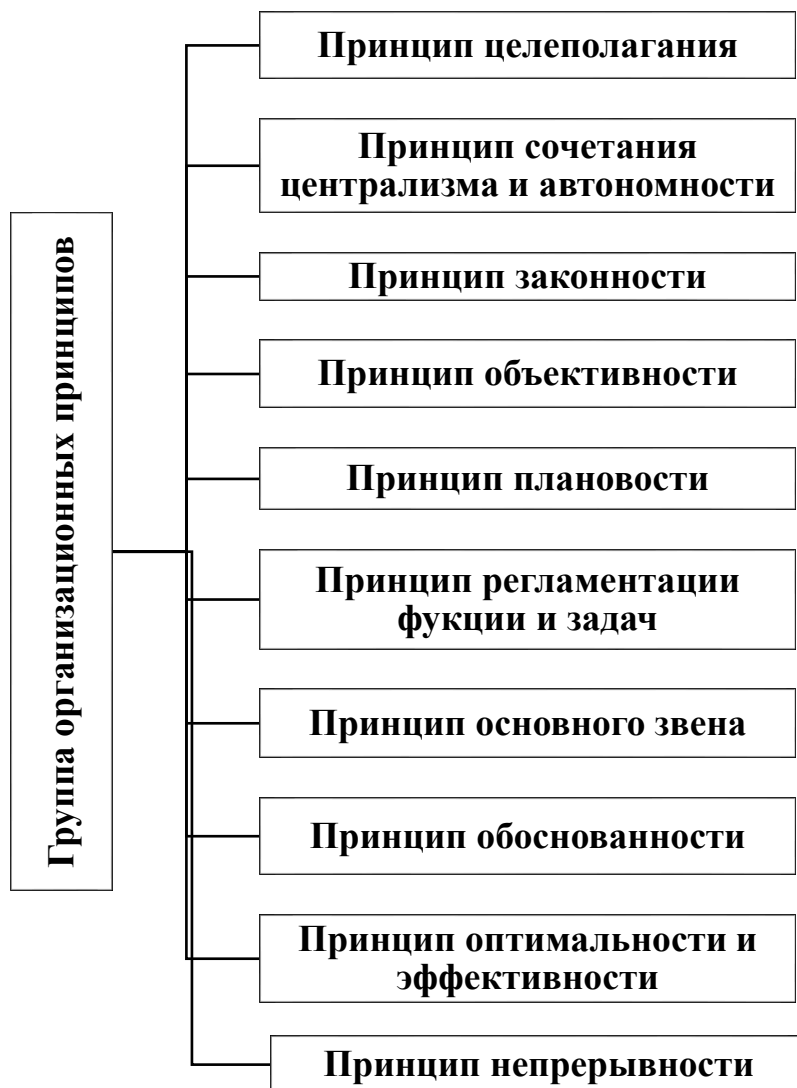


Рис. 9 Группа организационных принципов управления

Успешность функционирования системы стратегического управления обеспечивается использованием руководителем группы выделенных организационных принципов.

Принцип целеполагания предполагает успешную реализацию стратегических целей организации в образе ожидаемого результата, достигаемого к чётко определённом моменту времени. Ю. А. Конаржевский, М. М. Поташник, А. В. Соложнин и др. связывают *реализацию стратегической цели*, которая должна обладать определёнными свойствами (полнота содержания,

реальность, временная определённость, побудительность, контролируемость), *с учётом свойств управленческой деятельности* (измеримость, конкретность, согласованность на результате, направленность на развитие системы, приемлемость, гибкость и др.), что образует целостность управленческой системы: цель – задачи. – структура – функции – результат [146]. Ю. А. Конаржевский отмечает, что полученный результат должен соизмеряться с первоначально поставленной целью для определения новых генеральных (стратегических) целей в единстве целеполагания и целеосуществления.

Принцип сочетания централизма и автономности реализуется на уровне оптимального соотношения вертикальных и горизонтальных связей управления. *Автономность* является эффективным средством управления, обеспечивающим нейтрализацию возможных негативных последствий (укрупнение управленческого аппарата, увеличение сроков реализации стратегических задач и пр.), отражает относительную самостоятельность всех организационных звеньев системы управления (делегирование полномочий). Автономность переводит взаимодействие между звеньями на отношения по горизонтали, а *централизм* способствует укреплению субординации по вертикали. Оптимальность сочетания автономности и централизма позволяет менеджеру ранжировать управленческие решения в соответствии с уровнями иерархической системы.

Принцип законности означает, что действия всех субъектов управления должны подчиняться законам и законодательным актам (указы, уставы, положения, инструкции и пр.) с учётом специфики организации. В классификации организационных принцип выделенный принцип законности занимает

ведущее место. В системе управления законность имеет особое значение, нарушение которой может повлечь за собой должностные правонарушения и даже преступления.

Принцип объективности, который отражает достижения научно-технического прогресса общества и отдельных личностей, определяется тем, что управление в любой сфере человеческой деятельности невозможно без познания, учёта и применения объективных закономерностей при разработке методик управления, выступающих гарантом эффективности управленческой деятельности.

Принцип плановости отражает реализацию функции планирования, связанную с качественной и количественной характеристикой иерархии целей менеджмента; определяет планирование в рамках прямого воздействия на объект управления и возможности решения проблемных ситуаций на более высоком уровне развития в условиях самостоятельной, специализированной управленческой деятельности, что обеспечивается разработкой научно обоснованных стратегий, планов и программ, определяющих будущее состояние системы управления организацией на основе использования эффективных ресурсов, способов и средств достижения.

Принцип регламентации функции и задач. (регламентация – установление правил, определяющих порядок какой-либо деятельности) [94, с. 592].

В любой сфере профессиональной деятельности в процессе её организации перед системой управления и её звеньями поставлены задачи, направленные на успешную реализацию стратегических целей, которые невозможно осуществить без выполнения функциональных обязанностей отдельных лиц,

участвующих в этой деятельности. Достижение в согласованности организационных звеньев системы управления осуществляется в результате чёткой регламентации управленческих задач, особенно в точках соприкосновения деятельности каждого звена. Успешное упорядочение управленческой деятельности, которое осуществляется в условиях непрерывности процесса, строится с учётом всех изменений условий и управленческих воздействий.

Принцип основного звена имеет тактическую направленность и определяет правила выбора основных объектов социального управления в совокупности проблем, людей и подразделений. В конкретный момент времени с учётом складывающейся обстановки руководителю необходимо отдавать приоритет в решении ключевых задач, составляющих основу регулируемой системы или проблемного поля. Использование данного принципа позволяет субъектам не только определить объект приложения управленческих усилий, но и установить первоочередность, последовательность управленческих операций, разработать алгоритм, сконцентрировать усилия на их решение и программу успешной реализации.

Принцип оптимальности и эффективности. Принцип оптимальности реализуется в процессе решения задач по проектированию системы, обеспечивающей последовательность воздействий для заданного объекта управления или процесса, обеспечивающих минимум или максимум заданной совокупности критериев качества системы. Это философия или подход, направленный на достижение наилучших результатов при использовании ограниченных ресурсов. Принцип эффективности в управлении основан на идее, что необходимо стремиться к

максимальной результативности и оптимизации процессов, чтобы достичь поставленных целей с минимальными затратами: своевременно принимать оптимальные решения; заботиться о ресурсном обеспечении производства, распределяя их таким образом, чтобы достичь наибольшей результативности. Реализуя принцип эффективности, руководителю должен оптимизировать рабочие процессы, распределять задачи и контролировать их выполнение, создавать эффективные команды и стимулировать их профессиональное развитие.

Принцип непрерывности в организации связан с планированием работы, которая должна иметь циклический характер и осуществляться постоянно. На всех уровнях реализации стратегических задач организации разрабатываются планы для всех структурных подразделений. Смысл принципа непрерывности заключается в том, что: 1) процесс планирования должен осуществляться постоянно и циклично, 2) разработанные планы должны непрерывно сменять друг друга, т.к. непрерывный процесс планирования позволяет обеспечивать постоянную вовлечённость сотрудников в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого выгодами.

Принципы работы с персоналом

Персонал в организации (от лат. «personalis» – личный) представляет собой её штатный состав, включающий всех наёмных рабочих, выполняющих различные производственные и хозяйственные функции, а также работающих собственников и совладельцев. К признакам персонала относят: наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание сотрудниками

определенными качественными характеристиками (профессия, специальность, компетентность, квалификация и т.п.); целевая направленность деятельности персонала для обеспечения достижения целей организации.

Персонал в организации является рабочей командой или малой группой с высоким уровнем ответственности, которая развивается и функционирует по определённым закономерностям на основе самоконтроля, внешнего контроля со стороны других членов команды и руководителя. Высокий уровень ответственности каждого члена малой группы позитивно влияет на качество выпускаемой продукции и её реализацию.

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и подчинённые в организации. Принципы управления персоналом характеризуются универсальностью и обязательны для исполнения всеми сотрудниками: целенаправленность управления, научность, иерархичность, плановость, подчинение общим интересам, системность, разделение труда, ответственность, равные условия работы для сотрудников, компетентность, дисциплина, стимулирование, контроля исполнения решений.

Реализация принципа управления персоналом осуществляется в процессе включения руководства в сложные взаимоотношения с подчинёнными, что зависит от множества факторов: организационных (философия, культура, структура организации и пр.), групповых (нормы, уровень сплочённости коллектива, уровень развития организации и пр.) и индивидуально-психологических особенностей сотрудников (профессиональные знания, способности, свойства личности, интересы, иерархия мотивов и пр.).

Выводы:

– управление организацией осуществляется в форме взаимодействия всех работников на основании законов, определяющих эффективность стратегического управления: неопределённого отклика, неадекватности человека человеком и самосознания, «расщепление» смысла управленческой информации, самосохранения и компенсации;

– стратегическое управление организацией является неотъемлемой частью профессиональных обязанностей менеджеров и основывается на реализации *принципов* (основные правила, установки, положения), которыми руководствуется менеджер для достижения целей: кибернетические (принципы работы с информацией), организационные (принципы формирования механизма управления) и принципы работы с персоналом.

1.5 Управление по результатам

Современные организации, действующие в условиях рыночной конкуренции, возрастающих требований потребителей и др. факторов социальной среды, испытывают острую необходимость в поиске новых подходов и методов управления. В деятельности каждой организации сегодня наблюдается смещение приоритетов с получения высоких материальных результатов на повышение качества продукции, процессов и персонала для обеспечения устойчивого развития предприятия, ключевыми характеристиками которых являются: удовлетворение требований потребителя, рост влияния деятельности организации в социуме и пр.

В научных источниках по менеджменту, экономике и управлению качеством до середины XX в. использовались понятия «эффективность» и «управление эффективностью», а во 2-ой половине XX в. возникло самостоятельное направление – *управление результативностью*. До настоящего времени в менеджменте качества нет единого понимания результативности с точки зрения содержания и управления результативностью деятельности организации, несмотря на международные стандарты ИСО серии 9000, определяющих результативность производства.

Управление организацией как сложный многоэлементный процесс, основанный на информированности, инициативности, принятии адекватных решений, своевременном разрешении конфликтных ситуаций и критическом анализе, играет ключевую роль с точки зрения обеспечения эффективности управления. Перед любым руководителем всегда возникают проблемы: объединения людей, работающих вместе; формирования у них чувства принадлежности к организации и общности достигаемой цели в условиях становления взаимной ответственности за собственные поступки и др. для достижения качественных характеристик продукции.

Поскольку менеджмент осуществляется внутри организаций, важно рассмотреть *понятие «управление по результатам»*, которое довольно широко изучалось в научной зарубежной литературе (М. Армстронг, Р. Блейк, Х. Брюйн, П. Друкер, М. Ковени, М. Мескон, Д. Моунт, П. Нортон, М. Робсон и др.) и отечественной литературе (А. А. Александров, И. В. Алексеева, А. Н. Беляев, В. В. Буев, А. А. Климов, Г. Л. Купряшин, А. М. Лавров, В. Н. Лексин, Ю. В. Пахомов, Т. Санталайнен, П. И. Третьяков, Б. А. Райзберг и др.) [22; 139; 160; 172].

В условиях управления по результатам: *на уровне муниципального управления* преимущественно должны быть использованы корпоративные механизмы системы управления по результатам в полном объеме, включая элементы анализа внешнего окружения конкурентной среды; *на уровне регионального и государственного управления* – механизмы, специфичные только для данной отрасли управления (стратегическое планирование без анализа конкурентного окружения, долгосрочное планирование деятельности, программно-целевые методы достижения результатов, минимизация использования финансовых инструментов как средств привлечения прибыли, ориентация деятельности на общественно-значимый результат) (К. Б. Малков). При управлении результатами важно использовать возможности организации так, чтобы планы деятельности реализовывались от их стратегического уровня до индивидуального планирования рабочего времени всеми сотрудниками.

Стратегическая задача руководителя организации – добиваться эффективных, положительных результатов в работе, достижение которых основано на системе управления и цикличности основных элементов управления (планирование и контроль). При управлении по результатам возможности организации используются таким образом, чтобы долгосрочные планы его успешного развития простирались от стратегического уровня до индивидуальных планов сотрудников.

Основными этапами процесса управления по результатам являются:

а) *процесс определения результатов* начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которого определяются желаемые результаты для разных уровней. Этот процесс

заканчивается определением стратегии деятельности и практических идей для ее реализации. Результаты, соответствующие устремлению организации, выражаются в виде определенных целей, стратегий, конечных результатов и промежуточных целей. Результаты, соответствующие устремлению главных должностных лиц местного самоуправления, проявляются в виде конечных результатов, целей и календарных планов использования рабочего времени. Устремления каждого муниципального служащего проявляются в свою очередь в виде планов продвижения по службе и в целом по жизни;

б) процесс управления по ситуации можно назвать еще управлением по дням. Основой этого процесса является организация дел, деятельности персонала и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. Особенно трудным делом является управление персоналом и окружением, его невозможно предвидеть во всех деталях. Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители обладают способностью анализировать и принимать во внимание существенные внешние и внутренние ситуационные факторы. Необходимо также владеть различными стилями руководства и влияния с тем, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме того, при управлении по ситуации необходимы напористость и творческий подход;

в) процесс контроля за результатами. В процессе контроля выясняется, какие результаты достигнуты по плану и какие случайно. Кроме того, определяется, как выполняются планы персонала, касающиеся продвижения по службе и жизненных планов каждого муниципального служащего. Существенной частью процесса контроля является принятие решений

по результатам контроля с целью реализации соответствующих мер. Эти меры можно запланировать в рамках повседневного управления или же при составлении очередного годового плана. Если эти меры имеют крупномасштабный характер, то они учитываются при стратегическом планировании. Важнейшие выводы в части планирования продвижения по службе и в жизни служат целям сохранения трудовой и жизненной мотивации.

В содержание управления по результатам самым существенным является именно упор на результат, что имеет как принципиальное, так и функциональное значение. При управлении по результатам возможности органов местного самоуправления используются таким образом, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени каждым муниципальным служащим. Уже на этапе планирования активизируется использование желаний и способности всех муниципальных служащих.

При управлении по результатам высоко ценятся выполнение планов (оперативное управление) и контроль как равноправные этапы процесса управления наряду с планированием. Творческий подход, обязательность в выполнении планов и напористость также являются существенными чертами управления по результатам. К важным факторам, определяющим деятельность органов местного самоуправления, следует отнести и так называемое чувство ситуации.

Опираясь на полученный результат, необходимо делать соответствующие выводы для совершенствования деятельности органов местного самоуправления и каждого муниципального служащего. Особое внимание при этом уделяется вопросам

совершенствования персонала, оценки его работы и системы поощрения муниципальных служащих. При управлении по результатам осуществляется сбалансированное развитие органов местного самоуправления и содержание деятельности муниципальных служащих.

Актуальным в управлении по результатам остаётся вопрос: как довести, принятые руководителем решения, до всех уровней организации, чтобы подчинённые наиболее эффективно реализовали направляющую функцию? В исследованиях К. Н. Белозёровой, Н. В. Бутенко *управление по результатам* рассматривается как итог естественного процесса совершенствования стратегического управления в контексте реализации процессов:

- *перехода организации к управлению по результатам*, означающего широкомасштабный процесс совершенствования всех подразделений и создание условий для совершенствования всей организации с учётом внешних и внутренних факторов;

- *определения результатов*, что осуществляется на основе глубокого анализа планируемых достижений в форме конкретных целей, задач, стратегий и ключевых результатов, которые могут быть достигнуты на разных уровнях управления;

- *руководитель должен владеть технологией управления по ситуациям*, т. е. управление по дням (организация ежедневной работы сотрудников таким образом, чтобы календарные планы реализовывались в желаемые результаты на основе: способности руководителя анализировать и учитывать внешние и внутренние ситуационные факторы, владение руководителем необходимыми к данный момент стилями руководства);

- *успешность управления по результатам обеспечивает целеустремлённый руководитель*, который хорошо должен:

а) знать группы сотрудников и их заинтересованность в достижении стратегических целей организации;

б) владеть информацией о том, какие ресурсы сотрудники готовы вложить в производственный процесс и что они ждут взамен собственного вклада;

в) вовремя заметить, в каком направлении развиваются общественные и личные интересы сотрудников, как это может повлиять на управленческую деятельность руководителя;

– *контроль за результатами* осуществляется в процессе: а) выяснения, какие результаты достигнуты случайно, а какие по плану, б) уточнения, как выполняются планы персонала на всех уровнях, в) принятия управленческого решения по результатам контроля с целью проведения корректирующих мероприятий, г) своевременного принятия административных и практических решений для предотвращения возникающих противоречий в достижении стратегических целей организации [22, с. 38].

Таким образом, существенными чертами управления по результатам являются: своевременное и обязательное выполнение намеченных планов (оперативное управление), систематический контроль за качеством выполненной работы, совершенствование деятельности персонала на основе объективной оценки и системы поощрения, творческий подход к работе, особое внимание к производственным случайностям наряду с запланированными и ожидаемыми результатами, сбалансированное развитие организации. Эффективность управления по результатам как системы будет обеспечена, если и руководители, и каждый сотрудник будут регулярно совершенствовать себя в рамках профессиональной деятельности.

Выводы:

– управление по результатам является инструментарием для стратегического контроля в организации и осуществляется на основе обратной связи (руководитель – подчинённый). Цели организации могут выражаться материальными результатами, организационными и поведенческими изменениями по достижению целей более высокого уровня;

– руководство должно чётко осознавать стратегические цели организации, что даёт руководителю возможность оценить ресурсный потенциал, условия и пр. для их достижения (действенность управления, промежуточные цели, характер выбранной стратегии и пр.);

– процесс управления по результатам включает в себя: процесс планирования, связанный с определением требований к ожидаемым результатам; «подкрепление» стратегических планов качественным управлением организацией (планирование, оперативное управление, контроль), людьми, процессами и пр.; оценку результатов для принятия правильных управленческих решений.

1.6 Функции и механизмы управления

Сущность процесса управления, состоящего из многообразия непрерывных взаимосвязанных действий руководителя, составляют *функции управления* (Г. П. Баркова, Л. А. Бурганова, В. Г. Игнатов, В. И. Кнорринг, О. В. Козлова, Б. З. Мильнер,

В. Н. Парахина, В. И. Рыкунов, Л. И. Ушвицкий и др.), определяющие любое воздействие на управляемую систему [20; 30; 67; 119; 138].

Понятие «функция» используется во всех областях научных знаний и сферах человеческой деятельности. Н. Л. Худякова рассматривает *функцию* с точки зрения: 1) внешнего проявления свойств объекта в данной системе, 2) роли, значения чего-нибудь, 3) внешнего проявления свойств какого-либо объекта в данной системе отношений, 4) обязанностей, круга деятельности, назначения [184, с. 58].

Функции управления организацией закрепляют вертикальное разделение труда, определяют штаты, структуру и содержание управленческой деятельности. Выделение функций управления способствует совершенствованию управленческого процесса, обобщению и передаче управленческого опыта. Система управления организацией представляет собой интегрированный процесс, направленный на достижение стратегических целей организации. В *содержательном аспекте* управление представляет собой определённый набор функций и во *временном аспекте* состоит из совокупности стадий процесса.

Сегодня в науке управления нет единого подхода к классификации функций управления. В исследованиях А. Файоля выделены следующие функции: прогнозирование, планирование, организация, регулирование, координация, контроль [216]. В отечественной теории управления (Н. В. Кузьмина, В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Т. И. Шамова, В. А. Якушин и др.) к важнейшим функциям управления относят: планирование, организацию, контроль, анализ, принятие управленческих решений, регуляцию.

Рассмотрим особенности реализации основных функций в системе управления организацией.

Планирование как функция управления

Планирование (от англ. «planning» – план) – проекция в будущее человеческой деятельности для достижения предустановленной цели при определенных средствах, преобразование информации о будущем в решения для целенаправленной деятельности. Планирование является естественной и необходимой частью стратегического менеджмента в управлении организацией и связано с предвидением будущего организации для достижения поставленных целей.

Планирование, по мнению В. Г. Игнатова, Л. Н. Албастовой и др. отвечает на следующие вопросы: 1) что в идеале должна представлять собой организация? 2) в каком состоянии находится организация в настоящее время? 3) в каком направлении должна развиваться организация? 4) с помощью каких ресурсов возможно достичь цели организации? [67].

Планирование в организации осуществляется в различных направлениях. *Планирование инноваций* рассматривается как система расчётов, направленная на выбор и обоснование целей инновационного развития предприятия и подготовку решений, необходимых для их безусловного достижения. *Планирование ресурсов* понимается как планирование производственных ресурсов на уровне бизнес-плана; процесс установления, измерения и коррекции пределов или уровней производственной мощности на длительный срок. Планирование ресурсов обычно основывается на производственном плане, но может быть продиктовано планами более высокого уровня за пределами временных рамок производственного плана, например, бизнес-планом. Такое планирование, как правило, ведется в отношении ресурсов, приобретение которых требует большего периода времени.

Принятие решения о планировании ресурсов всегда должно согласовываться с высшим руководством.

Основу стратегического планирования составляет процесс определения, оценки и выбора управленческими звеньями эффективных стратегий, которым должно следовать предприятие. Обычно стратегические планы не «привязываются» к временным рамкам, содержание которых формулируется более обширно через набор действий и решений, предпринятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих стратегических целей.

Стратегическое планирование в управлении характеризуется как процесс, основанный на рациональном анализе сложившихся ситуаций, что способствует формулированию долгосрочных стратегий и целей, намерений и мероприятий с учётом возможных шансов и рисков. Стратегическое планирование с точки зрения технологий управления направлен на разработку стратегий по достижению поставленных целей в конкретной организации через распределение необходимых ресурсов (человеческих, материальных, технологических и пр.). Успешное функционирование организации (предприятия, фирмы и пр.) обеспечивается стратегическим планированием, направленным на анализ и выявление основных управленческих действий, предусматривающих определённый порядок, последовательность и конкретные сроки выполнения производственных заданий подчинёнными.

В зарубежной теории управления (Р. Акофф, А. Файоль) были определены *основные принципы планирования* как общие черты программы действий менеджера (рисунок 10).

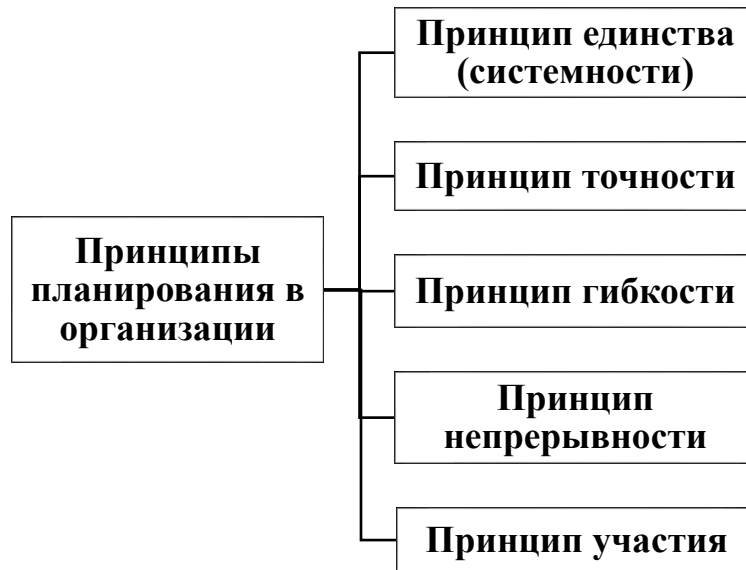


Рис. 10 Принципы планирования (Р. Акофф, А. Файоль)

Основными компонентами стратегического планирования являются: 1) долгосрочная стратегия производства и «поведение» на рынке сбыта (планирование на 5-10 лет), 2) руководство организацией (управляющий директор, члены правления, заведующий и пр.), которое определяет характер и содержание плановой деятельности на своей ступени управления, 3) анализ окружения (конъюнктура, технический уровень и пр. с учётом правовых основ, политической, социальной и культурная сфер) и анализ деятельности (ресурсы, конкуренция и пр.), 4) обеспечение долгосрочных преимуществ в конкурентной борьбе и отдельные стратегические цели (доля рынка, лучшее соотношение «цена – выручка», наилучший сервис и пр.).

Основные задачи стратегического планирования направлены на поиск новых путей развития организации в форме целевых действий за счёт её новых потенциальных возможностей (рисунок 11).

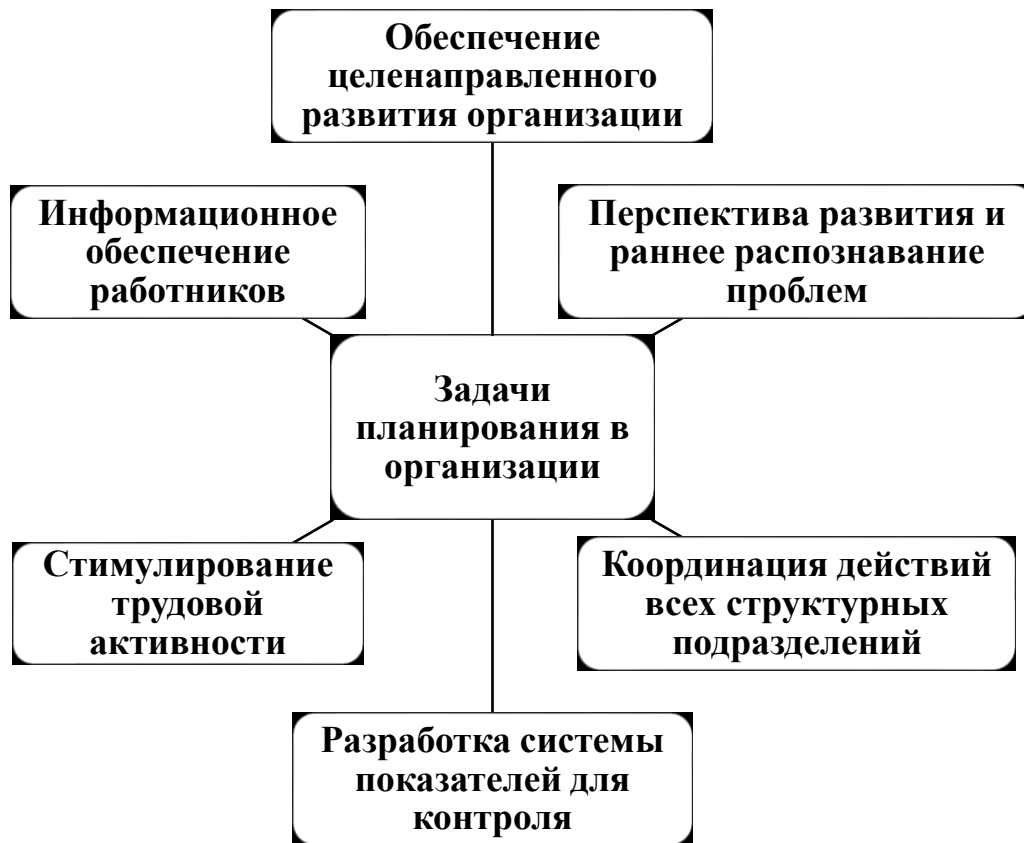


Рис. 11 Задачи стратегического планирования в организации (по В. Г. Игнатову, Л. Н. Албастовой)

Формализованным *результатом стратегического планирования* в организации, который интегрирует объекты, цели, стратегии развития и ресурсы, необходимые для достижения целей, является *стратегический план*, составляющий основу управленческих действий по отношению к подразделениям, функциональных подсистем, служб и отделов. Стратегический план содержит подробный перечень того, что должно быть выполнено сотрудниками, определена последовательность, ресурсное обеспечение, время выполнения работ, которые необходимо для достижения поставленных целей.

Управление организацией связано с реализацией *функций* – специфических однородных видов деятельности руководителя,

отличающихся по своему содержанию и целям воздействия на управляемую подсистему.

Организация как функция управления

Данная функция управления следует за планированием и включает в себя распределение задач, их распределение по подразделениям и ресурсам с наделением полномочиями всех сотрудников для достижения общих целей. Организация предполагает создание целенаправленной структуры ролей с определением и перечислением действий, выполняемых сотрудниками, необходимых для достижения целей предприятия. Такие роли включают в себя: распределение действий всем структурным подразделениям, делегирование полномочий по их выполнению, обеспечение координации действий и пр.

Сущность организации как функции менеджмента заключается в выполнении подчинёнными управленческих решений руководителя на основе выстраивания управленческих отношений и наиболее эффективных связей между всеми элементами управляемой системы, включая распределение полномочий и ответственности для выполнения различных видов работ по достижению целей.

Основные задачи организации направлены на: 1) создание организационной структуры, отражающей рациональное распределение труда и выделение организационных элементов – подразделений на основе выстраивания связей между ними, 2) ресурсное обеспечение деятельности и развития организации (человеческие, финансовые, материальные, информационные и др.), 3) установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации и др.

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым стратегическим целям, установленным в плановых заданиях. При отсутствии соответствия руководителю необходимо создавать новые системы или реорганизовать старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей. Основным показателем высокой организации управления является быстрая реакция на изменения факторов внешней среды.

Реализация функции организации требует от менеджера руководства следующими принципами: а) взаимосвязь планирования с целями предприятия, б) поручение выполнения задач сотрудникам (разделение труда) и их объединение в рабочие группы, в) координацию различных видов деятельности в каждой группе посредством установления рабочих взаимоотношений на основе единоначалия, когда каждый член группы знает, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит, г) каждое подразделение и конкретный работник должны стремиться к реализации общей цели и задач, не противоречащих общим целям организации, д) использование эффективных норм управляемости: количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер; время и частота взаимодействий менеджера с каждым сотрудником. Этот критерий во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлечённости в трудовой процесс.

Контроль как функция управления

Контроль является методом системного моделирования, который позволяет соединить отдельные компоненты менеджмента в единый динамический процесс и в системе управления

организацией выполняет множество функций: позволяет руководителю проверять исполнение обязанностей всех сотрудников, постоянно изучать положение дел в каждом подразделении, предупреждать возможные отклонения в решении поставленных целей и задач.

Контроль – одна из функций управления, которая представляет собой:

– *комплекс мер*, осуществляемый субъектом управления, по наблюдению за подготовкой, принятием и ходом реализации управленческих решений, а также проверку фактического состояния объекта управления;

– *процесс оценки и коррекции* деятельности организации в совокупности всех подразделений с целью достижения поставленных целей, который играет ключевую роль в управлении, т.к. позволяет руководителю оценивать фактическое выполнение планов, выявлять отклонения от установленных стандартов и принимать необходимые управленческие меры для их исправления.

Контроль обеспечивает выполнение следующих управленческих задач: 1) точное соответствие формы управленческого решения содержанию его исполнения, 2) оценку эффективности использования имеющихся ресурсов и управленческих решений, 3) предупреждение ошибок и просчётов в процессе принятия и реализации управленческих решений, 4) выявление резервов и новых возможностей объекта управления, 5) повышение трудовой дисциплины и ответственности исполнения управленческих решений, 6) совершенствование организационной структуры управления.

В системе управления существуют следующие *виды контроля*:

– *административный контроль* предполагает проверку выполнения управленческих распоряжений, регламентирующих деятельность организации;

– *предварительный (предупредительный) контроль* проводится до фактического начала работ с использованием средств реализации правил, процедур и норм поведения, используется по отношению к *человеческим ресурсам* (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных сотрудников и пр.), *финансовым ресурсам* (составление бюджета) и *материальным ресурсам* (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок и пр.);

– *текущий (оперативный) контроль* осуществляется на основе обратной связи, непосредственно в ходе проведения работ и основывается на измерении фактических результатов;

– *коллективный контроль* предполагает контроль руководителя за сотрудниками организации;

– *взаимоконтроль* применяется для согласования и координации деятельности сотрудников организации;

– *самоконтроль* определяет личную значимость выполненной работы и достижение результатов;

– *итоговый (заключительный) контроль* «измеряет» достигнутую результативность работы, даёт руководителю информацию, необходимую для дальнейшего планирования, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем.

Технология контроля осуществляется реализуется последовательными управленческими действиями: выбор концепции контроля (система, процесс, частная проверка); определение целей контроля (целесообразность, правильность, регулярность и

эффективность контроля); установление норм контроля (правовые, этические, производственные); выбор методов контроля (диагностический, предварительный, текущий, заключительный); определение области и объёма контроля (сплошной, эпизодический, финансовый, качества продукции и пр.).

Учитывая особенности контроля подбора и расстановки кадров, некоторые специалисты рекомендуют службам по работе с персоналом не принимать на управленческие должности сотрудников с ярко выраженной материальной мотивацией (А. Ренард).

Управление организацией предусматривает *контроль за производительностью* (процесс измерения объёма выпускаемой продукции и его сравнения с планом потребности в производственных мощностях) для принятия необходимых мер для возврата к плановым значениям, если ограничения были превышены.

В системе управления организацией (фирмой, предприятием) успешно используется *контроллинг* как *современная комплексная технология управления*, представляющая собой интегрированную систему информационно-аналитической и управленческой поддержки руководителей, ориентированная на достижение целей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия. Информационную базу контроллинга составляют показатели производственного и финансового учёта, собранные в банк технико-экономических данных.

Контроллинг включает в себя: определение целей деятельности организации, отражение этих целей в системе производственных показателей, планирование деятельности и определение

плановых (целевых) значений показателей, регулярный контроль (измерение) фактических значений показателей, анализ и выявление причин отклонений фактических результатов от плановых, принятие на этой основе управленческих решений по минимизации отклонений.

Регуляция как функция управления

Регуляция представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на ликвидацию возможных отклонений от плановых заданий, графиков, норм выработки и пр. Регуляция осуществляется высшим руководством или специальными информационными службами организации и является частью функции координации, направленной на поддержание заданных параметров деятельности организации.

Цель регулирования заключается в сохранении устойчивости организации за счёт поддержания требуемого соотношения между различными её элементами и своевременной ликвидации возможных отклонений от установленных норм в функционировании объектов управления. *Особенность регулирования* состоит в том, что оно изменяется, совершенствуется в управляемой и управляющей системах под влиянием различных факторов (внешние, внутренние), которые требуют изменения в планировании, организации и мотивации. *Функция регулирования* реализуется на основе использования административных методов управления (принципы: директивности, нормативности, соблюдение регламента и др.), что определяется самой сущностью функции, которая представляет собой процесс проявления властных полномочий руководителя по отношению к регулируемым объектам.

В теории управления организацией используется понятие «стабилизирующее регулирование», направленное на упорядочение отношений предприятия с субъектами внешней среды, а также внутренних отношений между различными его частями, целью которого является установление социально-организационных правил, и точных предписаний к действию, а также норм поведения работников. Данная цель достигается путём разработки, введения в практику и контроля соблюдения соответствующих регулирующих положений (устав, правила внутреннего распорядка, должностные инструкции и т. п.), обязательных для исполнения. Стабилизирующее регулирование подразделяется на три подвида: непосредственное регулирование, регулирование на основе норм и регулирование с помощью инструктирования.

Успешное осуществление управленческой деятельности, основанное на реализации функции регулирования, должно базироваться на следующих требованиях: 1) регулирование одновременно должно быть активным (ожидаемые результаты не получены) и пассивным (условия работы совпадают с нормами и стандартами), 2) процесс регулирования основан на том, что организация всегда находится в состоянии динамического равновесия, когда внутренние и внешние переменные (люди, финансы, условия и пр.) находятся в непрерывном движении, 3) направление процесса регулирования определяется поставленными целями и средствами их достижения, 4) регулирующее воздействие со стороны руководителя должно быть объективным, что должно осуществляться на объективной информации учёта и контроля, а также соответствовать ожиданию в вознаграждении всех сотрудников предприятия (руководители, подчинённые).

Механизмы управления организацией

Сегодня в системе управления остаются актуальными вопросы по разработке эффективного механизма становления и развития организационной структуры предприятия, которые в науке и практике исследованы ещё недостаточно полно (В. И. Белоусов, А. П. Дурович, А. С. Казарновский, Т. Н. Клемина, А. Н. Митин, Д. А. Новиков, В. М. Семенов, Л. Д. Хацкевич и др.) [52; 123; 134; 171].

В управлении организацией руководитель использует многообразие механизмов (административные, структурные, организационные, информационные, поведенческие и др.), обладающие свойством комплексности воздействия, поскольку, будучи организационными по основному характеру их воздействия, они носят одновременно черты экономического и мотивационного механизмов.

Механизм управления всегда конкретен и направлен на достижение стратегических целей организации с помощью воздействия на конкретные факторы, а это воздействие осуществляется в процессе использования конкретных ресурсов или потенциалов. Механизм управления формируется в процессе принятия управленческих решений путём согласования всех элементов механизма управления. Одни механизмы обладают свойствами долговременного действия, другие – более кратковременны. Стратегическое управление организацией основано на долгосрочных целях, которые формируют *механизмы долгосрочных действий*. Механизм управления организацией будет более эффективным только в том случае, когда он усиливает мотивацию деятельности руководителя и сотрудников, а сдвиг мотивов на цели деятельности достигается на основе согласования этих целей с интересами людей и социальных групп.

Механизм управления является сложной категорией управления, исходными элементами для формирования которого выступают конкретный объект управления и цель качественного изменения состояния или деятельности этого объекта. Механизм управления включает в себя: цели управления, критерии управления (количественный аналог целей), факторы управления (объекты управления и их связи, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения целей), ресурсы управления (материальные, финансовые, социальные и организационный потенциалы), методы воздействия на данные факторы управления.

В исследованиях В. Н. Буркова, М. В. Губко, Д. А. Новикова, А. В. Цветкова, А. В. Щепкина и др. выделены *базовые механизмы управления*: 1) *механизм распределения ресурса*, предназначенный для его распределения на основе заявок объектов управления, 2) *механизм активной экспертизы* реализуется в процессе опроса мнений экспертов и их обработки с целью выработки итогового решения по результатам экспертизы, 3) *механизм информационного управления* при проведении активной экспертизы, 4) *противозатратные механизмы* побуждают каждого сотрудника максимально повышать эффективность своей деятельности, выполнять соответствующую работу с высоким качеством и минимальными затратами, 5) *механизм стимулирования* за коллективные результаты основан на ситуациях, когда невозможно наблюдать деятельность каждого сотрудника в отдельности, от которого зависит работа всего коллектива, 6) *механизм опережающего самоконтроля* предназначен для своевременного информирования сотрудником руководителя о возможных отклонениях результатов собственной

деятельности от плана, что позволит менеджеру принять своевременное, правильное управленческое решение.

Механизмы управления связаны с решением управленческих задач в условиях двух видов отношений: 1) «руководство – подчинённый» (руководитель принимает решения самостоятельно), 2) партнёрство (решение принимается коллективно, людьми, организованными в творческие группы).

Выводы:

– в теории управления выделяют основные (общие) и конкретные (специфические) функции управления: информационно-аналитическую, планирования, организации, координации, регулирования, контроля и руководства, маркетинга, мотивации и стимулирования труда, развития человеческих ресурсов и др.;

– функции управления: определяют устойчивый комплекс специфических видов управленческой деятельности, которые характеризуются однородностью целей, действий или объектов; являются результатом специализации и разделения управленческого труда, дифференциации целенаправленных воздействий руководителя на подчинённых; предполагают осуществление непрерывных взаимосвязанных действий по выработке средств, что подчиняется чёткому логическому алгоритму, строгой последовательности регламентированных действий в форме управленческих операций и процедур;

– механизмы управления направлены на достижение стратегических целей организации с помощью ресурсного воздействия на производственные факторы и формируются в процессе принятия управленческих решений путём согласования всех элементов механизма управления.

1.7 Инновационный менеджмент

Актуальность проблемы управления инновационными процессами в любой организации обусловлена активным развёртыванием инновационных процессов в российской политике, экономике и социальной жизни. Стратегии профессионального становления работников как субъектов деятельности должны быть направлены на формирование и развитие инновационной деятельности – готовности к внедрению достижений науки и новых технологий в практику.

Современный рынок труда сегодня достаточно оснащён разнообразием товаров и услуг, поэтому у потребителей есть возможность выбирать продукцию, соответствующую его предпочтениям и требованиям, как по цене, так и по качеству. Большинство организаций и компаний понимают, что, находясь в условиях, требующих постоянного развития, необходимо всесторонне и детально изучать, а в дальнейшем эффективно использовать лучшие достижения других организаций и компаний ради собственных будущих успехов. Для того, чтобы оставаться успешным предприятием, необходимо постоянно совершенствоваться в условиях внедрения *инноваций, которые присущи любому типу общественного развития* (эволюционное, революционное и др.), а требования, предъявляемые к любой форме общественной деятельности, являются необходимыми для связывания с инновационной деятельностью, т.к. её высокий уровень выступает необходимым условием эффективности любого труда.

Инновационная деятельность, которая является продуктом цивилизации и конъюнкции культуры (конъюнкция – логическая операция, образующая сложное высказывание из объединения двух высказываний с помощью логического союза),

рассматривается как инвариантная форма разных сфер деятельности, определяющая всю жизнедеятельность человека в социально-политических отношениях, материальном производстве, духовном развитии и бытие [94, с. 357].

В науке феномен инновационной деятельности связывают с качественным преобразованием, производимым человеком в процессе профессиональной целесообразной деятельности для удовлетворения его духовных и материальных потребностей. В современном мире инновационная деятельность является основой общечеловеческой и частью человеческой культуры, которая существует и активно развивается как важнейший способ функционирования общества, как основная форма включения людей в их активном взаимодействии с миром для реализации собственных интересов, потребностей и целей (Л. А. Баев, И. Т. Балабанов, В. Е. Давидович, В. И. Долгова, Н. А. Жданкин, С. Д. Ильенкова, Л. Н. Оголева, М. С. Каган, Э. С. Маркарян, Г. А. Маховикова, В. Г. Медынский, А. Г. Поршневу, А. И. Ракитов и др.). В. И. Долгова рассматривает инновационную деятельность в контексте «сквозной» характеристики всей социальной системы [14; 19; 59; 70; 71; 113; 114].

Анализ научной литературы позволил выделить следующие направления в трактовке данного понятия: обозначает определённые действия человека и мероприятия в разных сферах (техническая, экономическая, педагогическая и др.), может касаться всех сторон духовной и общественной жизни человека.

Э. Г. Азимов выделяет новое понятие «*инновативность*», трактуя его с точки зрения качественной характеристики человека, отражающей его восприимчивость, готовность и способность к инновациям для успешного внедрения нововведений в практику профессиональной деятельности [3, с. 93].

Рассмотрим терминологическую основу «*инновации*» (синоним – «*innovation*» нововведение), данную в следующих определениях:

– многообразие изменений и внедрение новых или усовершенствованных решений в технику, организацию, процесс снабжения и быта, общественные науки и пр. (В. А. Макаренко);

– один из вариантов реакции предприятия на общественные потребности, когда она становится элементом процесса социально-экономического прогресса (Й. Волковский);

– специфический инструмент предприимчивости как действие, придающее ресурсам новые возможности создания богатства, не ограничивающиеся научной, технической или технологической сферой (П. Друкер);

– возникает в результате использования результатов научных разработок и исследований, направленных на совершенствование процесса производственной деятельности, экономических, правовых и социальных отношений в области науки, культуры, образования и пр. сферах деятельности человека (А. В. Богомолова);

– основу инновации составляет человек как индивид или общество как коллектив; совокупность мер, осуществляемых индивидом или коллективом для привнесения чего-то нового в функционирование системы (В. Г. Зазыкин);

– деятельность по принятию и реализации рискованных решений в условиях высокой неопределённости с ориентацией на быстрое достижение целей, значительное повышение рентабельности, конкурентного выигрыша или других форм выгоды (А. И. Ракитов);

– процесс внедрения новшества как конкретного результата научных исследований с целью качественного изменения

объекта управления и получения научно-технического, экономического и социального эффекта (И. А. Солдатов).

В современных сферах человеческой деятельности (научно-техническая, производственно-технологическая, административная и др.) появилось новое понятие «*инновационный менеджмент*» или «*управление инновациями*» (И. Т. Балабанов, А. В. Богомолова, А. П. Дурович, С. В. Ермасов, С. Д. Ильенкова, В. А. Фахтутдинов, О. М. Хотяшева и др.) [182]. А. В. Богомолова определяет инновационный менеджмент как одно из направлений процесса управления, ориентированное на получение новых положительных качеств различного свойства (продуктового, технологического, информационного, организационного, собственно управленческого и др.) в результате разработки и реализации нестандартных управленческих решений [26, с. 10]. С позиции конечного результата инновационный менеджмент рассматривается с позиции общего результата творческой деятельности, воплощённого в виде новой или усовершенствованной продукции, либо технологии, практически применимых и способных удовлетворить определенные потребности.

Успешность развития организации обеспечивает *инновационный потенциал*, который включает в себя: научные, проектные и конструкторские разработки; мощности экспериментальных услуг, связанных с подготовкой нового производства; инструмент и оснастку для проведения наукоемких операций; средства технологического контроля и пр.

Основу *инновационного потенциала* составляет:

1) совокупность различных видов ресурсов (материальные, финансовые, интеллектуальные, информационные, научно-технические и др.), необходимые для осуществления инновационной деятельности;

2) способность различных отраслей народного хозяйства производить наукоёмкую продукцию, отвечающую требованиям мирового рынка;

3) готовность и способность инновационного предприятия успешно осуществить нововведение.

В теории управления выделены *объекты инновационного менеджмента* (инновация и инновационный процесс): 1) направленные на создание, освоение, распространение и использование инновации, 2) применительно к продукту (товару) определяющиеся с позиции последовательного превращения творческой идеи в товар через этапы фундаментальных и прикладных исследований, конструкторских разработок, маркетинга, производства и сбыта.

В научной литературе используется *классификация инноваций по признакам*: распространенности, места в производственном цикле, преемственности, охвата рынка, степени новизны и инновационного потенциала сотрудников. В стратегии инновационной деятельности выделяют следующие *типы инноваций*: технологические, продукта, услуг, бизнес-модели, ресурсов, повышения эффективности производства, потребностей, дизайна, маркетинга и пр.

В теории стратегического управления инновациями используется понятие «бенчмаркинг» («bench» – место, «mark» – отметка) как эталонное тестирование и сопоставительный анализ. Впервые понятие «бенчмаркинг» сформулировал Роберт Кэмп (80-е гг. XX в.) в рамках поиска лучших методов в отрасли производства, способствующих наивысшим достижениям организации.

Сущность бенчмаркинга Ю. Емельянов, М. В. Баринов, И. Н. Гераскина, С. Хайниш, Н. С. Шарафутдинова и др.

рассматривают: в сравнении показателей организации с показателями конкурентов и организаций-лидеров, в изучении и применении успешного опыта других в своей организации [56; 169; 209; 219; 223; 224]. В настоящее время в отечественной науке управления нет единой методики осуществления бенчмаркинг-ового анализа, а каждая организация может проводить его по-своему на основе стандартного алгоритма управленческих действий по внедрению инноваций (рисунок 12).



Рис. 12 Управленческие действия по внедрению инноваций на основе бенчмаркинг-ового анализа

В зависимости от результатов проведенного анализа (этап адаптации) руководитель принимает управленческое решение о внедрении в инновационную деятельность организации тех эффективных подходов, технологий и методов, благодаря которым сравниваемая организация смогла добиться успешных и положительных результатов в работе. Реализация этого этапа требует финансовых вложений организации (привлечение высококвалифицированных специалистов, переподготовка своих сотрудников, освоение новых технологий, внедрение современных методик управления) для принятия успешных решений в достижении стратегических целей организации.

Управление инновациями связано с профессиональной деятельностью менеджеров различных предприятий и организаций, а объектами управления выступают процессы создания, освоения производства и коммерциализация новшеств как результатов научно-технической деятельности и использования

инноваций в качестве готовой продукции технологий и услуг. *Управление инновациями* осуществляется на основе следующих *функций* (рисунок 13).

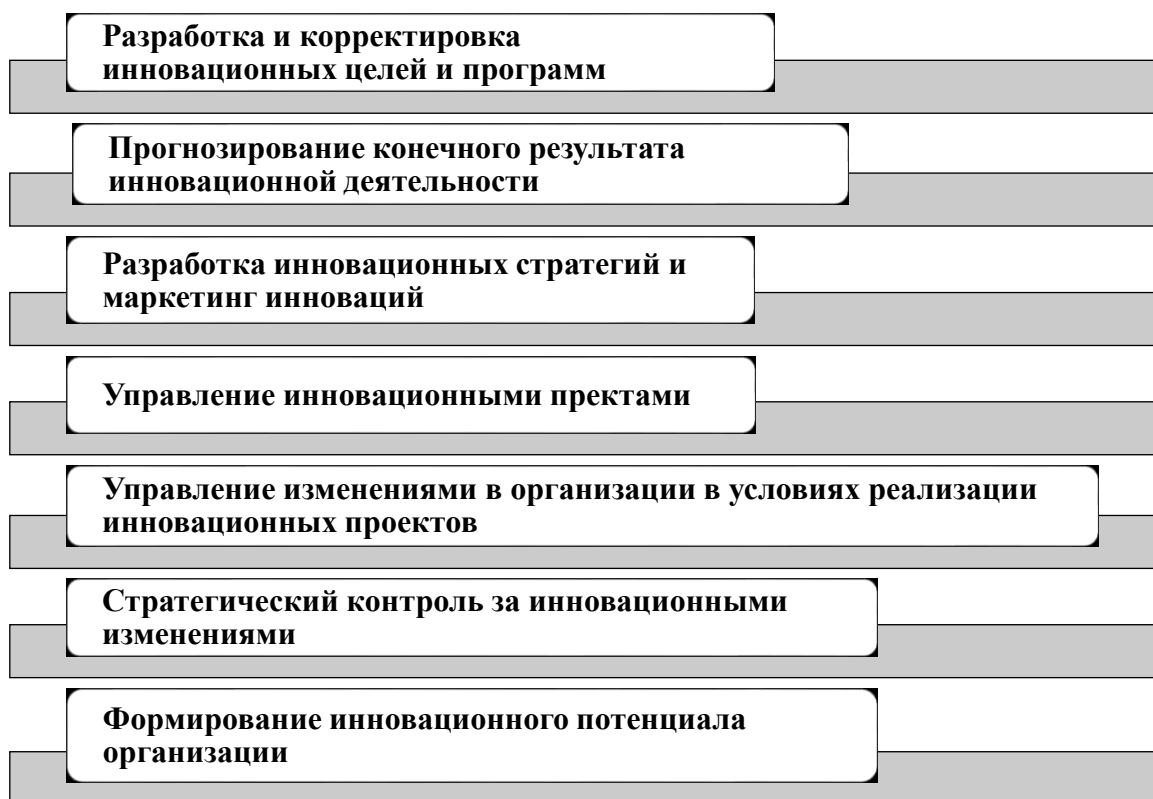


Рис. 13 Функции управления инновациями

Важнейшими *задачи инновационного менеджмента*, на наш взгляд, являются:

1) *организация высокопроизводительной среды*, обеспечивающей подготовку, целенаправленный поиск и реализацию нововведений в условиях конкурентоспособности производства для самостоятельного воссоздания сложного продукта с новой полезностью, что позволит существенно преобразовать и увеличить ценность ресурсов организации, которые имелись в наличии первоначально;

2) *организация самоуправляемых рабочих команд* с высоким уровнем взаимозависимости и разделяющих ответственность

за достижение конечных результатов. Такие команды являются самым прогрессивным инструментом в инновационной деятельности образовательной организации, способствуя поддержанию её конкурентных преимуществ, изменяя качество педагогической деятельности в условиях самоуправления;

3) *стратегическое управление* процессами разработки и внедрения инноваций в их качественном и количественном изменении на основе использования адекватных методов организации и управления, обеспечивающих единство науки, техники, производства и потребления для удовлетворения общественных потребностей в инновационном продукте;

4) *формирование инновационной культуры* работников (Т. П. Афанасьева, А. Н. Воронков, В. И. Загвязинский, Е. И. Исаев, М. В. Кларин, М. С. Лазарев, В. И. Слободчиков, И. И. Цыркун и др.) для успешного обновления технологии деловых процессов, связанных с освоением новых навыков, в результате чего каждый сотрудник повышает свою компетентность (повышается производительность труда), а организация получает от новшества выгоду в форме нового качественного продукта или услуги.

А. Н. Воронков рассматривает *инновационную культуру* как комплекс материальных, социальных, политических, духовных ориентиров, реализующих и развивающих человеческий потенциал. Инновационная культура общества характеризует восприимчивость людей к новым идеям, их готовность и способность поддерживать и реализовывать новшества во всех сферах жизни [35, с. 41]. В фирмах с высоким уровнем инновационной культуры руководство ценит логический подход к анализу, иррациональный – к процессу, стремится выявить сильные

и слабые стороны организации, оценить её конкурентные позиции. Современные менеджеры осознают необходимость своевременного инновационного реформирования предприятия и считают себя ответственными за их проведение.

Инновационный процесс в любой организации связан с деятельностью: в области научно-технических, производственных и маркетинговых нововведений; со сбытом новой продукции, удовлетворяющей конкретные потребности общества; с формированием инновационности работников, нововведением и изобретательством, а также внедрением передового опыта.

В рамках инновационного процесса особая роль отводится *инновационной способности* работников, которая рассматривается в структуре характеристики организации, что обеспечивает быстрое и качественное освоение нового продукта или услуги и их успешную реализацию в рамках потребления. В научных исследованиях *процесс формирования инновационности работников связан с фазами или этапами инновационной деятельности* (В. Г. Герасимов, И. Н. Орлов, Л. И. Филиппов и др.): интеллектуальной подготовки, установления конкретной потребности, зарождения идеи, поиска решений, выбора решения и его проверка на противоречивость, построения конкретных схем для описания инновации и её оформления.

В исследованиях Н. Н. Братиной, В. И. Долговой, Л. А. Коростылёва, Г. А. Маховикова, В. Г. Медынский, Л. Е. Никифорова, В. Тарасова и др. указывается, что осуществление инновационной деятельности обусловлено многоаспектностью структуры данного психического образования и разнообразием факторов, влияющих на процесс её проявления и формирования как *готовности работника к инновационной деятельности,*

которая рассматривается с позиции образования зрелой личности в комплексе соответствующих знаний, умений и навыков (содержание социального уровня направленности личности) [49; 113; 114; 132]. Ведущим интегративным компонентом психологической структуры готовности сотрудника организации к инновационной деятельности выступает сформированное положительное отношение к ней, основанное на глубинной взаимосвязи между уровнем знаний и умений (общества, человека) и качественным состоянием (определённостью) инновационной деятельности конкретной личности.

Инновационная деятельность в образовании, на наш взгляд, обеспечивается интеграцией процесса *принятия грамотных и своевременных управленческих решений* для достижения целей организации по следующим направлениям: *гностическое решение* (системное видение целей и задач инноваций), *прогностическое решение* (формирование знаний и умений в прогнозировании), *конструктивное решение* (программно-целевое планирование), *организационное решение* (организация деятельности: целеполагание, планирование и проектирование, принятие решений), *гностическое обоснование результатов* (анализ выполнения поставленных целей и задач).

В рамках инновационного процесса особая роль отводится *инновационной способности* работников, которая рассматривается в структуре характеристики организации, что обеспечивает быстрое и качественное освоение нового продукта или услуги и их успешную реализацию в рамках потребления. В научных исследованиях *процесс формирования инновационности работников* связан с *фазами и этапами инновационной деятельности*:

– В. Г. Герасимов, И. Н. Орлов, Л. И. Филиппов выделяют логические этапы: интеллектуальной подготовки, установления конкретной потребности, зарождения идеи, поиска решений, выбора решения и его проверка на противоречивость, построения конкретных схем для описания инновации и её оформления [38];

– Е. Рокита, К. Фабианьска определили следующие фазы: осознания руководителем окружения организации; оценки способности организации осуществлять изменения; формирования организационной культуры и обеспечения гибкости организационной структуры предприятия; повышения личной активности работников в процессе развития человеческого потенциала через понимание целей организации; повышения профессиональной компетентности работников организации на всех уровнях [215];

– В. И. Долгова процесс деятельности по управлению инновациями рассматривает в совокупности последовательной реализации этапов: а) целеполагания внедрения достижений науки и передового опыта в профессиональную практику управления, б) формирования положительной установки на нововведение у руководителя и последовательно у инициативной группы и коллектива в целом, в) изучения теоретических основ предмета внедрения всем коллективом, г) пробной реализации предмета внедрения в практику, д) фронтального внедрения инновации в практику, е) совершенствования профессиональной деятельности на основе внедрения инновации в практику, ж) изучения, обобщения и распространения передового опыта [49].

Осуществление инновационной деятельности в организации обусловлено многоаспектностью структуры данного

психического образования и разнообразием факторов, влияющих на процесс её проявления и формирования как *готовности работника к инновационной деятельности, которая рассматривается с позиции образования зрелой личности в комплексе соответствующих знаний, умений и навыков (содержание социального уровня направленности личности)*.

В зарубежной психологии управления Э. Роджерс выделил группу социально-психологических типов отношений работников к инновациям (таблица 5).

Таблица 5 – Типы социально-психологических типов отношений к инновациям (по Э. Роджерсу)

Типы отношений к инновациям	Краткое описание социально-психологических типов отношений работника к инновациям
1	2
«Новаторы»	<ul style="list-style-type: none"> - стремление опробовать любое новшество, ориентируясь на внешнюю информацию; - наделены авантюристической «жилкой», склонны к риску, азарту и приключениям
«Ранние реципиенты»	<ul style="list-style-type: none"> - характеризуются космополитарной ориентацией; - из таких работников формируется основной состав «лидеров мнений», обладающих большим личным влиянием; - активно выступают в качестве советчиков и консультантов; - служат ролевой моделью для остальных членов социальной системы

Продолжение таблицы 5

1	2
«Раннее большинство»	<ul style="list-style-type: none"> - занимают срединную позицию; - играют значительную роль в процессе распространения инноваций; - таким работникам свойственны некоторые колебания до момента принятия нововведения; - с желанием следуют за другими в процессе освоения инноваций, но во главе этого движения оказываются крайне редко
«Позднее большинство»	<ul style="list-style-type: none"> - воспринимает нововведения после того, как его освоит большая часть коллектива; - по своему укладу такие работники – скептики, но давление на них других членов коллектива является необходимым условием мотивации к освоению инноваций
«Поздние реципиенты»	<ul style="list-style-type: none"> - работники с консервативной организацией, склонные к отказу в освоении новшества; - над работником давит опыт предыдущих поколений и культурные традиции социальной системы, поэтому они склонны ориентироваться на внутренние источники информации относительно нововведения

Ведущим интегративным компонентом психологической структуры готовности сотрудника организации к инновационной деятельности выступает сформированное положительное отношение к ней, основанное на глубинной взаимосвязи между уровнем знаний и умений (общества) и качественным состоянием (определённостью) инновационной деятельности личности.

В исследованиях Ю. Л. Неймер представлены следующие типы направленности личности на инновационную деятельность (таблица 6).

Таблица 6 – Типы направленности личности на инновации (по Ю. Л. Неймер)

Типы направленности личности на инновации	Характеристика типов направленности личности на инновации
1	2
Консервативный	<ul style="list-style-type: none"> - ориентация работника на привычные способы работы, многократно проверенные на практике; - отношение к новшествам – с предубеждением; - если инициатива идёт «сверху», то работник старается её обойти
Декларативный	<ul style="list-style-type: none"> - на словах работник – за любое новшество, но на деле, реализует в работе инновации, не требующие больших затрат, жертв и риска
Колеблющийся	<ul style="list-style-type: none"> - такой работник боится нововведений, его решение в этой области зависит от того, под влиянием каких сотрудников он находится; - работник подвластен смене собственной позиции
Прогрессивный	<ul style="list-style-type: none"> - работник находится в постоянном творческом поиске, ищет более эффективные пути достижения целей организации;

Продолжение таблицы 6

1	2
Прогрессивный	- обладает развитым чувством нового и передового, часто идёт на разумный риск
Одержимый	- работник характеризуется стремлением к постоянным изменениям и перестройкам; - постоянно что-то изменяет, не утруждая себя глубоким обоснованием нововведений; - реализует новшества методом собственных проб и ошибок

В конечном счёте состояние и уровень готовности руководителя и сотрудников к инновациям должны соотноситься с уровнем и объёмом нововведений (знания и умения), доступных субъектам деятельности, возможностью их качественного усвоения, переработки и продуцирования в собственной практике, что предусматривает активизацию личности в направлении формирования эмоционально-оценочного и поведенческого компонента установки на обновление собственной профессиональной деятельности.

Роль инновационной деятельности, в первую очередь, проявляется в процессе *принятия управленческих решений*, следующих направлений: *гностическое решение* (системное видение целей и задач инноваций), *прогностическое решение* (формирование знаний и умений в прогнозировании), *конструктивное решение* (программно-целевое планирование), *организационное решение* (организация деятельности: целеполагание, планирование и проектирование, принятие решений), *гностическое обоснование результатов* (анализ выполнения поставленных целей и задач) (А. К. Кукубаева).

Итак, проявление готовности личности к инновационной деятельности связано с внутренними психологическими факторами, составляющими индивидуальные различия в когнитивной, моторной и эмоциональной сферах, что влечёт за собой различия: в потребностях и способностях, поведении, способах саморегуляции, эмоциональных реакциях и пр. (Т. А. Доброхотова, В. Д. Еремеева, Э. А. Костандов, А. Г. Кураев, В. В. Суворова и др.). Л. А. Коростылёв, О. С. Советов и др. дополняют выделенные факторы *ограниченностью инновационных возможностей личности (инновативная диспозиция)* на следующих уровнях (рисунок 14).

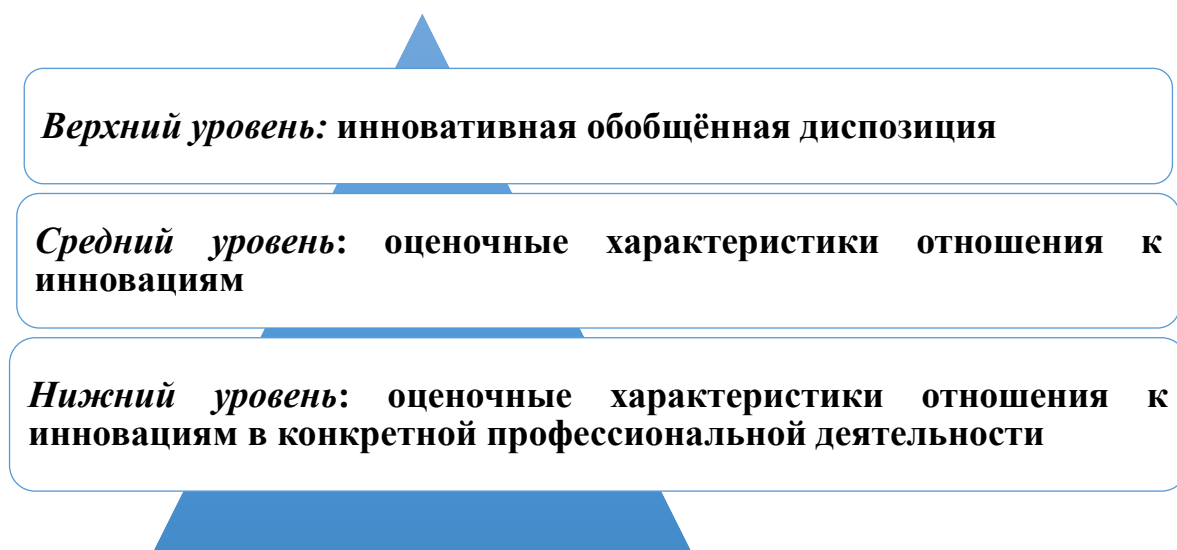


Рис. 14 Система общих и особенных предрасположенностей личности к изменениям

Интерпретируя научные взгляды Н. Н. Братиной, В. Д. Еремеевой, П. Н. Ермакова, А. А. Ершовой, А. Г. Кураева и др. о *внутренних психологических факторах формирования готовности к инновационному управлению*, опишем их содержательную компоненту. Возможности субъекта внедрения инноваций являются важнейшей характеристикой *профессиональной активности*,

обусловленной общей активностью человека в системе знаний, умений и навыков, а также отношениями (формальные и неформальные) в процессе профессиональной деятельности и общении.

В психологической литературе понятие «*активность*» рассматривается как процесс психического отражения в форме психических актов, действий, деятельности и поведения [27]. Активность, выраженная в социально-психологической активности личности (лидерская, управленческая, коммуникативная и др.), проявляется в умении кооперировать силы, добиваться сплочённости по достижению целей организации, своевременно предупреждать и разрешать конфликты п пр. А. К. Маркова указывает, что *профессионал с активной позицией* может успешно противостоять негативным процессам в обществе и деятельности, вырабатывая способы компенсации и новые поведенческие стратегии, подходящие для себя [111].

В структуре психического свойства *направленность личности* трактуется как преобладающая система потребностей (ценности, стремления, доминанты), выражающаяся в жизненных целях, намерениях, стремлениях, установках и перспективах активной деятельности человека по их достижению: направленность на себя, на общение и на дело (Б. Басс). В концепции профессионального развития Л. М. Митиной *направленность* выделена в качестве одной из интегральных характеристик личности и условием профессионального развития человека как активного преобразователя собственной жизнедеятельности [124].

По мнению Г. Э. Белицкой, А. А. Деркач, Е. А. Лысенковой, А. К. Марковой, Н. Л. Худяковой, М. С. Яницкого и др., основополагающим компонентом высокого уровня профессионализма является определенное состояние ценностно-смысловой, мотивационной и др. сфер [111; 185; 207]. *Мотивация* как совокупность

мотивов в продуктивности профессиональной деятельности, побуждающих работников к инновационной деятельности, *зависит от мотивов* (интересы, чувства, стремления, установки и др.) как «пусковых механизмов» активности и внутреннего побуждения («патерналистская концепция» мотивации трудовой деятельности В. Врума, Э. Дисси, 1972). *Поддержка высокой мотивации осуществляется за счёт внутренних факторов* профессиональной деятельности, что происходит в том случае, когда работники получают удовлетворение от трудоёмкости и сложности деятельности, когда процесс решения проблемы является для человека ценностным, значимым и увлекательным, что качественно повышает профессиональную компетентность сотрудника организации.

Внутренняя мотивация способствует активному вовлечению сотрудника в работу, в которой он показывает лучшие результаты, усиливая собственную идентичность как компетентного работника. Г. Крайг установил взаимодействие между внутренней мотивацией к труду и идентичностью работника (рисунок 14).

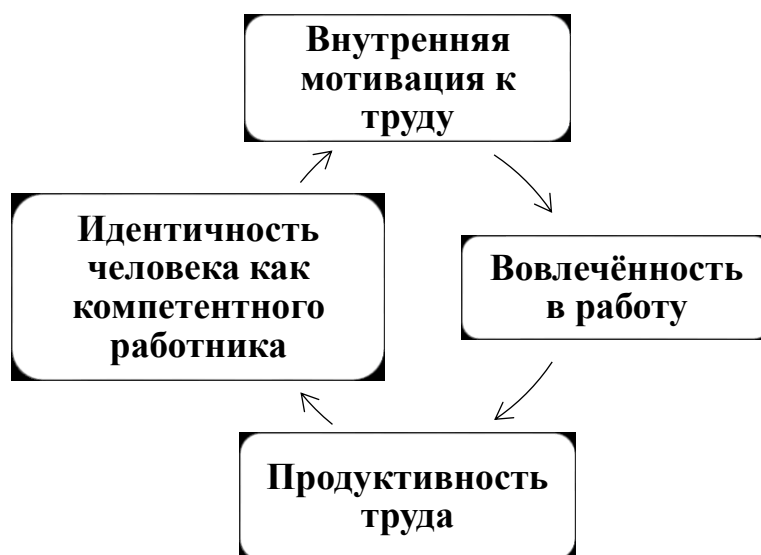


Рис. 14 Взаимодействие внутренней мотивации и идентичности работника

В процессе нововведений особая роль отводится проблеме *волевой регуляции поведения* (Б. Г. Ананьев, Л. И. Божович, А. В. Быков, Т. В. Драгунова, Е. П. Ильин, В. К. Котырло, Н. Д. Левитов, В. Н. Мясищев, Н. И. Непомнящая и др.), которая недостаточно изучена в профессиональной деятельности [69; 127]. В психологии понятие «воля» рассматривается в контексте детерминации поведения человека, выбора и порождения действий в их реализации, преодоления внутренних и внешних препятствий, регуляции различных психических процессов, состояний и действий [27].

Отечественные психологи Е. П. Ильин, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, В. И. Селиванов и др. в качестве основного понятия, характеризующего волевые явления, используют понятие «*волевое действие*», которое определяется с позиции внешнего или внутреннего, подчиненного сознательной цели, связанного с несколькими противоречащими друг другу мотивами личности или отсутствием актуально переживаемого мотива необходимого действия, или наличием определённых препятствий [68; 102; 157].

В. Н. Шляпников рассматривает *волевую регуляцию* как личностную форму произвольной регуляции, функция которой состоит в овладении человеком собственным поведением и психическими процессами для решения задач, которые личность принимает как собственные в соответствии со своими ценностно-смысловыми установками. Исследованиями В. Н. Шляпникова установлено, что в процессе профессиональной деятельности (в период адаптации) изменяется роль отдельных волевых качеств в регуляции трудовой деятельности: у молодых специалистов преобладают такие *мотивационно-волевые качества* как *решительность*,

целеустремленность, инициативность, а у специалистов со стажем более 3-х лет – *морально-волевые качества в виде ответственности, обязательности и выдержки*, что необходимо учитывать управленцам в процессе организации инновационной деятельности [202].

Подготовка сотрудника к нововведениям связана с уровнем его *целеустремлённости* в совокупности: характера, интеллекта, восприятия, волевых усилий, эмоций, слаженного и последовательного поведения. Целеустремленность в инновационной деятельности мы связываем с сознательной, последовательной и стабильной ориентированностью сотрудника на результат по достижению стратегических целей организации в условиях преодоления внутренних и внешних сопротивлений.

В. Д. Резник отмечает, что при желании и знании специальных технологий целеустремлённый человек может сделать себя организованным и системным, научиться самостоятельно управлять своей собственной жизнью, направлять свои усилия на достижение высоких результатов в профессиональной деятельности, стать по-настоящему успешным и эффективным [155, с. 102]. Развивая целеустремленность, человек обретает все больше сил и способностей влиять на все более масштабные и глубокие «пласты» собственной жизнедеятельности.

Выводы:

– ориентация российского государства на развитие инноваций в условиях активной цифровизации заставляет руководителей пересматривать существующие модели управления, искать источники стратегического развития организации при минимальном уровне затрат;

– организация инновационной деятельности в коллективе основана на психологических факторах проявления готовности к инновационному управлению (внутренние и внешние) для стимулирования групповой творческой деятельности сотрудников;

– успешная реализация инновационной деятельности в организации зависит от направленности личности каждого сотрудника: направленности на взаимодействие (потребность в общении), деловой направленности (преобладание мотивов деятельности, удовлетворение процессом деятельности, устойчивое стремление к деятельности и др.) и личной направленности (преобладание мотивов собственного благополучия, стремление к престижу и собственному благополучию и др.).

Выводы по 1 главе

Развитие науки управления осуществлялось на протяжении истории развития цивилизаций и формирования систем управления: по накоплению управленческого опыта, управлению людьми и производством на основе разработки научных подходов, разработке эффективных производственных технологий, и психологических механизмов, позволяющих повысить уровень качества продукции и пр. Теория управления находится в постоянном развитии: совершенствуются и изменяются научные взгляды, связанные с изменением общества; формируются новые направления управленческих школ, совершенствуется научный аппарат, изменяются ориентиры общественных, производственных и личных

потребностей для успешного развития конкретной организации в совершенствовании системы управления.

Управление организацией, представляющее собой интегрированное целое (люди, механизмы, материалы и пр.), обеспечивается совместной деятельностью руководителя и подчинённых на основе принципов мотивации, коммуникации и принятия адекватных, своевременных управленческих решений. Правильно выбранная стратегия организации определяет её долгосрочное и качественное развитие с точки зрения системы взаимоотношений внутри организации и в окружающей среде в направлении успешного функционирования. Основой эффективности производства является концепция организации, реализация которой способствует построению целостной структуры в совокупности условий и форм существования, стратегий поведения с сопутствующей философией, ценностями, культурой и поведенческими нормами.

В системе управления организациями используются множество теоретико-методологических подходов (стратегический, гуманистический, системный, человекоцентрический, деятельностный, рефлексивно-инновационный, экзистенциальный, поведенческий, групп-аналитический, интегративный, ситуационный и др.), которые определяют основы эффективного руководства, позволяющего дифференцировать различные уровни успешного функционирования целостной организационной системы.

Стратегическое управление организацией является неотъемлемой частью профессиональных обязанностей менеджеров и основывается на реализации принципов (основные правила, установки, положения), которыми руководствуется менеджер

для достижения целей: кибернетические (принципы работы с информацией), организационные (принципы формирования механизма управления) и принципы работы с персоналом. Для достижения стратегических целей руководитель должен: осознавать стратегические цели организации, что даёт руководителю возможность оценить ресурсный потенциал, условия и пр. для их достижения (действенность управления, промежуточные цели, характер выбранной стратегии и пр.); владеть технологией управления по результатам как инструментарием для стратегического контроля в организации, который осуществляется на основе обратной связи (руководитель – подчинённый).

Успешность управленческой деятельности в развитии организации и достижении стратегических целей основана на использовании общих и конкретных функций управления (информационно-аналитическая, планирование, организация, координация, регулирование, контроль и руководство, мотивация и стимулирование труда, развитие человеческих ресурсов и др. Функции управления являются результатом специализации и разделения управленческого труда, дифференциации целенаправленных воздействий руководителя на подчинённых, что предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных действий по выработке строгой последовательности регламентированных действий в форме управленческих операций и процедур. Достижению стратегических целей в организации способствуют механизмы управления как средство воздействия на производственные факторы для принятия правильных управленческих решений путём согласования всех элементов механизма управления.

Качество управленческой деятельности в развитии организации и достижении стратегических целей связано с инновационной деятельностью, которая является одной из процессуальных составляющих личностной культуры человека, его включение в процесс реализации собственных потребностей, целей и интересов. В стратегии становления всех субъектов организации должно присутствовать формирование готовности к инновационной деятельности, к внедрению современных инновационных технологий производства в практику. Работа организаций в инновационном режиме является одной из возможных реакций на потребности потребителей, когда это становится важным элементом социально-экономического прогресса.

Глава 2 Психология стратегического управления

2.1 Управленческая деятельность в психологии субъектно-образующего менеджмента

Управленческая деятельность, принципиально отличающаяся от других видов труда, представляет собой специфическую разновидность трудового процесса, характеризующаяся психологическими особенностями: вариативность профессиональной деятельности на разных уровнях управленческой иерархии, творческий характер, ярко выраженная прогностическая «природа» решаемых управленческих задач, значительная роль коммуникативной функции, высокий уровень психической напряженности, вызываемая большой ответственностью за принимаемые управленческие решения. Управленческая деятельность представляет собой целенаправленное, преднамеренное воздействие на объект управления (человека, коллектив, группу, организацию, общество), обеспечивающее выполнение им нужных действий по достижению заданных целей.

Главная цель управленческой деятельности – обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности коллектива по решению стоящих перед ним задач. Поскольку управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляются через членов организации, приоритетное значение имеет управление «живым» трудом как целесообразной деятельностью подчиненных.

Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для

функционирования организации в требуемом режиме. Эффективность управленческой деятельности определяется степенью соответствия её результата целям субъекта, осуществляющего деятельность, воздействие и управление на компоненты которой способствуют влиянию на результат деятельности всего коллектива.

Управленческий труд в организации реализуется в следующих формах: *административный* (текущий контроль, оценка и координация деятельности подчинённых; поощрение и наказание; обмен информацией), *операторный* (техническое обеспечение необходимой информацией управленческих и производственных процессов) и *эвристический* (решение проблем стратегического характера на основе их изучения, анализа и принятия управленческих решений).

В современной теории управления успешно развивается *поведенческое управление* – как междисциплинарная область научно-практического знания, включающего социально-психологические функции управления и практические материалы по совершенствованию человеческих отношений, развитию самоуправления, мобилизации человеческого потенциала и др. (Ю. А. Конаржевский, Г. Н. Сериков, Р. Х. Шакуров, И. К. Шалаев и др.). В современной теории управления разрабатывается новое направление в науке – *программно-целевая психология управления*, раскрывающая интеграционные процессы развития современных организаций, разрабатывает целостную систему понятий: управленческая эмпатия и управленческая рефлексия, мотивация и мотивационное управление, оптимальный мотивационный комплекс, критическая самооценка, делегирование инициативы, социально-психологическая тактика и др.

Проблема актуализации субъектного потенциала личности в отечественной науке, основанного на его многомерности, качественности и полисистемности, рассматривается в контексте целостности человека, который в процессе активной жизнедеятельности приобретает свойства, не predetermined ни внутренними природными данными, ни внешними воздействиями.

В. Э. Чудновский, развивая идею о существовании внутреннего источника развития и активности личности («Концепция субъектной активности»), утверждает, что они являются результатом взаимодействия и деятельности субъекта в единстве саморегулирующего целого как субъективной реальности, обладающей определённой самостоятельностью и формирующейся под влиянием объективных условий. *В структуре внутреннего мира человека* автор выделяет «ядро» как *средоточие внутренней активности личности* (природные, возрастные и личностные особенности), под влиянием которого у человека формируется субъективная картина мира [191].

Анализ современных теоретических исследований (Н. Х. Александрова, С. А. Белоусова, Н. В. Богданович, А. В. Брушлинский, И. В. Вачков, А. В. Волков, Е. И. Исаев, М. В. Лукьянова, А. К. Осницкий, Т. В. Прокофьева, С. Л. Рубинштейн, В. И. Слободчиков, Д. Н. Узнадзе, В. Э. Чудновский и др.) позволил составить целостное представление об *основных понятиях исследования*: «субъект», «субъектность», «субъективность», «субъектная активность», «субъектный потенциал личности», «полисубъектность» [24; 149; 157; 161; 163].

Субъект как человеческий индивид становится субъектом в процессе общения, деятельности и др. видов активности;

исполняет роль интегратора всех уровней организации человека. Субъект как мыслящий и проектирующий, является «носителем» целей, ценностей, сознательной деятельности в проявлениях человеческой самости. Целесообразно различать *единичный субъект (ЕС)* – личность и *сложный социальный субъект (ССС)*, которые несопоставимы и несоизмеримы по ресурсному потенциалу, по материальным и практическим возможностям, по социальному и физическому пространству, по природе отношений и др.

Субъектность понимается как: функция; системная целостность сознания и бессознательного; особое качество человека как квинтэссенция индивидуальности, выраженная в стремлениях человека; чувство личной социальной и нравственной ответственности; сознательность, свобода выбора и ответственность за него, собственная уникальность; профессионально-психологическая готовность и надёжность. В определении субъектности важны уровни: самопонимания, самопереживания и самоопределения, а также способность к рассмотрению общности и себя как целостности

В феноменологии *субъективность* изначально рассматривалась в онтологическом ключе как определённое, специфическое бытие сознания. В современной интерпретации субъективность изучается с точки зрения: онтологического, объективного феномена существования специфического явления (живого сознания и живого человека); онтологического различия между бытием сознания и его понятием, между феноменом и его конституированием, между бытием и личностным смыслом.

Субъектная активность человека связана с показателями длительности его взаимодействий: в сферах учебной

деятельности, общения, познания, созерцания и рефлексии, что выражается в индивидуальной организации пространства жизни субъекта. При нарастании активности субъекта возрастает многозначность межуровневых взаимосвязей, проявляющихся в способность выполнять опосредующую функцию в структуре интегральной индивидуальности.

Онтогенетически обусловленными формами организации субъектной активности являются системы личностного позиционирования, различающиеся по своей направленности и цели как системные образования *по типам*: 1) освоение личностных позиций в отношениях со-бытия с Другим, характерных для определенных этапов возрастного развития, 2) адаптация личности (системы) в пространстве со-бытия посредством выбора возможных вариантов развития, 3) эволюция субъекта по принципу: от адаптации (незрелые формы субъектной активности: инфантильный, агрессивный, саботирующий и др.) к самореализации (зрелая форма субъектной активности: могущественный тип).

Основу *субъектного потенциала личности* составляет субъектогенез с точки зрения становления субъектности человека, что определяется как процесс самополагания себя в качестве субъекта и обретения возможности к самореализации и самодетерминации, соотнося жизненные цели и задачи, согласовывая собственные действия с действиями других субъектов, совершенствуя свой потенциал на основе мобилизации сил для регулирования активности с учётом складывающихся обстоятельств. Субъектный потенциал личности проявляется в выборе и реализации различных вариантов своего будущего и желаемого, что предполагает ответственность за принятие решений

по достижению целей как личностно значимого новообразования, детерминированного собственной активностью.

Полисубъектность понимается как целостное динамическое психологическое образование, отражающее феномен единства развития субъектов, находящихся в субъект-субъектных отношениях. Полисубъект как развивающаяся общность успешно трансформируется только в том случае, когда процесс саморазвития становится естественным и необходимым для всех входящих в него субъектов, а основным условием его развития является повышение уровня самосознания. От других общностей полисубъект отличается траекторией рефлексии, когда от «коллективного субъекта» (общностей более низкого уровня) происходит движение от «Я» к «Мы», что формирует способность к преобразованию окружающего мира и себя, способность выступать целостным субъектом в процессе выстраивания и развития субъект-субъектных отношений с другими общностями.

В современных научных исследованиях проблема *психологического обеспечения субъекта управления* (Л. К. Аверченко, Е. В. Вендеров, Г. М. Залесов, А. Г. Ковалёв, В. Н. Машков, Р. И. Мокшанцев, В. М. Николаенко, Л. И. Уманский, А. В. Филиппов и др.) изучается в различных направлениях: деятельности руководителя и управленческих отношений; подбора руководящих кадров и их влияние на производственную деятельность людей; выявление оптимальных нравственно-психологических свойств личности, обеспечивающих максимальных эффект управления коллективом; профессионального самоопределения и пр.

Психологическое обеспечение профессиональной деятельности руководителя организации связано со следующими

направлениями: 1) тщательным изучением и анализом профессиональной деятельности, 2) прогнозированием и диагностикой личности руководителя с учётом содержания и условий руководящей деятельности в конкретной сфере производственной сфере, 3) профотбором, 4) совершенствованием организацией труда всех структурных подразделений, 5) улучшением условий деятельности сотрудников для обеспечения физического и психологического здоровья, 6) повышение профессиональной компетентности и др.

В психологической науке предпринимаются попытки рассматривать групповую динамику с точки зрения психологии субъектности, оценивая параметры коллективного субъекта: интенсивность и слаженность коллективной работы, формы и пр. Субъект деятельности активно проявляется в познании, отношении и преобразовании, когда он находится в разных состояниях по критериям, выделенным И. В. Вачковым: *центрации* (на высоком уровне становится «объединяющей» и выводит субъекта на уровень глубинных контактов с другими людьми и миром), реальности *познания* (возможность рассматривать себя как целостность, свою и другие общности), реальности *отношений* (на высоком уровне субъект видит самооценку свою и другого человека), реальности *преобразования* по направленности деятельности на совместность субъекта и группы (высокий уровень характеризуется деятельностью, направленной на саморазвитие личности и помощь в развитии другому).

В процессе реализации управленческой деятельности субъект управления обеспечивает создание условий для развития успешного взаимодействия все сотрудников организации, когда

каждый проявляет себя в разных формах: активности и взаимодействия во всех связях и взаимоотношениях, целеположенности и осознанности, многообразия рефлексивности и ситуативности. В процессе управления общественные и межличностные отношения не должны по значимости ставиться на один уровень, в этом случае целесообразно соблюдать *принцип модальности* (сочетание). По мнению С. А. Белоусовой, задача психологического обеспечения управления заключается в отражении отношений между состоянием взаимодействия субъектов (единичных и сложных социальных субъектов), процессами управления и качественным преобразованием состояний взаимодействия субъектов в нужном направлении. Успешное решение управленческих задач в условиях субъектно-образующего менеджмента предполагает возможность выбора и использования руководителем эффективных управленческих стратегий [23].

Таким образом, психология управления должна рассматриваться в соотнесении с эпохой, обстоятельствами конкретной организации, особенностями личности руководителя и коллектива. Качества сотрудника организации как сложного социального субъекта могут меняться на протяжении его существования в коллективе в сторону повышения или понижения субъектного потенциала, а иногда полностью утрачиваться. Достаточный уровень субъектности обеспечивается организацией участников совместной деятельности, направленной, как на её преобразование, так и на развитие отдельных субъектов.

Выводы:

– управленческие действия в субъектно-образующей стратегии представляют собой набор функций по предоставлению

каждому субъекту возможности собственного преобразования и формированию личностных смыслов, обеспечению целенаправленной деятельности, создание условий для непрерывного повышения профессиональной компетентности и пр.;

– важнейшей психологической составляющей процессов управления является состояние субъектов как участников совместной деятельности и взаимодействия индивидов, реализующих свою субъектную позицию, выступающих «носителями» созидательной деятельности;

– критерии субъектности определяются важнейшими реальностями, в которых проявляется субъект: познание, отношение и преобразование (мира, себя, других людей).

2.2 Философия организации

В системе стратегического управления организацией используются мощные *управленческие инструменты* в совокупности долгосрочных стратегических целей, направленных на реализацию её философии, существующей независимо от того, осознаётся это руководителем и коллективом или нет.

Понятие «философия организации» относится к категории практической философии и первоначально появилось в сфере реальной организационно-управленческой практики. Философия организации в совокупности целей, ценностей, норм и правил поведения сотрудников возникла в Японии в крупных компаниях Mitsubishi, Toyota, Sony, получив широкое распространение в США в компаниях General Motors, McDonald's и др.

Философию организации составляет комплекс основных элементов: цели и задачи организации, декларация прав сотрудников, качества сотрудников, социальные гарантии и блага, условия труда, оплата труда, поощрения и запреты, увлечения (хобби). Философию существования успешных организаций дополняют ценности и смыслы, которые обладают существенной социальной направленностью и поддерживаются потребностями общества (правда сущего заложена в объективно заданном смысле, а правда личности – в осознанном результате целенаправленного поиска смысла). Рассмотрим влияние ценностей и смыслов в структуре философии организации более подробно.

В научных исследованиях (Р. Акофф, Г. Х. Бакирова, О. С. Виханский, А. И. Кравченко, С. И. Макшанов, М. М. Поташник, Ю. М. Савченко, В. С. Соловьёв и др.) *философия организации* трактуется следующим образом:

– совокупность ценностей и смыслов существования организации, которая выражается в принимаемых руководителем и реализуемых коллективом ценностях, основанных на них правилах и нормах поведения, регулирующих деятельность организации на всех её уровнях;

– система ценностей и убеждений, воспринимаемая всеми членами коллектива, которая подчиняется стратегической цели организации, основана на внутриорганизационных принципах, моральных и административных норм и правил взаимоотношений работников;

– совокупность внутриорганизационных правил и норм отношений (нравственный кодекс поведения) персонала в системе ценностей и убеждений, улавливаемая по собственной воле, либо в ходе трудового воспитания всем персоналом

организации, что обеспечивает успех и благосостояние, уменьшает количество конфликтов и влияет на положительный имидж организации;

- конкретное наполнение всей стратегии и тактики организации главными смысловыми принципами и ценностями;

- совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений персонала в форме своеобразной системы ценностей и убеждений, воспринимаемая каждым работником добровольно или в процессе воспитания отдельных сотрудников всем персоналом организации;

- моральный кодекс поведения сотрудников, который соблюдение которого гарантирует благополучие и успех во взаимоотношениях руководителей и персонала;

- реальная конкретизация философии управления [18; 91].

На основании философии организации возможна выработка более конкретных «философий» как наиболее важных, философских концептов и принципов управления.

С. И. Макшанов выделяет следующие *функции философии организации* (рисунок 15).



Рис. 15 Функции философии организации

В условиях возрастающего научно-философского и общественного интереса к ценностной проблематике сегодня приходится констатировать процессы разрушения не только традиционных ценностей (семьи, род, национальность, родина и т.д.), но и ценностных систем, когда происходит не только замена одних ценностей на другие в форме их «переоценки», но и постепенный отказ от самой способности к оценке. В истории аксиологической философской мысли (Г. Мюнстерберг, книга «Философия ценностей») в структуре мировоззрения человека выделены следующие *группы ценностей*:

1) *жизненные ценности*, которые в свою очередь включают в себя – *метафизические* (божественные ценности: предметы веры), *этические* (ценности развития: возвышающие

предметы), *эстетические* (ценности единства: предметы радостного переживания) и *логические ценности* (ценности наличного бытия: предметы непосредственного восприятия);

2) *культурные ценности* в структуре: *метафизических* (основные ценности: предметы убеждения), *этических* (ценности созидания: предметы признания), *эстетических* (ценности красоты: предметы увлечения) и *логических* (ценности взаимосвязи: предметы познания).

В исследованиях Х. С. Вильданова *ценность* рассматривается как *собственный предмет переживания, тогда как смысл – как собственный предмет мышления человека*. Предметное различие, несовпадение ценности и смысла задаёт такую структуру человеческого времени, в которой «прошлое» и «будущее» пребывают вместе, сразу и «одновременно», создавая движение сразу в двух направлениях (при наличии двух способностей – сердца и разума), что создает эффект постоянного и непрекращающегося «возвращения».

По мнению Л. В. Баевой, ценность условно может быть представлена как вектор, указывающий, в каком направлении происходит движение физических, интеллектуальных и нравственных сил личности, когда сам ориентир имеет ключевое значение, т.к. результаты зависят не только от приложенных к их достижению сил, но и от поставленной цели [15, с. 110].

Качество выполняемой работы определяется *необходимым уровнем профессионализма, старанием и самоотдачей сотрудника*, что обусловлено качественным трудом, который становится устойчивой нормой хозяйственной деятельности и наполняет элементы специализированной профессиональной культуры. Е. В. Крысова связывает *качество управления с ценностными основаниями*, когда «качество» может выступать как

ценность управления в конкретной значимости, которая включает в себе некий идеальный прообраз управления, рождённый в сознании человека и воссозданный на практике, в чём проявляется смыслообразующее основание качества управления [95, с. 103].

Ценности в структуре качества управления могут выступать объектом и средствами управленческой деятельности, а также терминальными (ценностями-целями) и инструментальными ценностями (ценностями-средствами). С одной стороны, качество управления становится конечной ценностью, определяющей, в каком направлении движется управляющая система, как она функционирует, с другой – набор инструментальных ценностей воплощает образ мышления и поведения сотрудников организации для достижения стратегических целей.

В исследованиях Н. Л. Худяковой *ценности* рассматриваются как мыслительные образы, фиксирующие стремление человека (людей) к осуществлению такой культурно-опосредованной формы его отношений с действительностью (с миром, с самим собой, с другими людьми), которая предстаёт для него как значимая сама по себе, как сущностно необходимая, *создавая для него сферу должного* [185, с. 212].

Интерпретируя философские исследования в области генезиса ценностного мира человека (Г. Э. Белицкая, В. Виндельбанд, В. Дильтей, М. С. Каган, Г. Риккерт, Н. Л. Худякова, М. Шелер, М. С. Ясницкий и др.), отметим, что в процессе развития организации формирование общественных ценностей должно осуществляться, на наш взгляд, с учётом следующих моментов:

– ценности как предметно-определённые стремления людей реализуются в формах общественного и личного.

Только положительное отношение и позитивная оценка (чего-то, кого-либо) недостаточны для того, чтобы сотрудник это воспринял как ценность, как существенно значимое и сущностно необходимое;

- общественные ценности, формируемые в организации, оказывают значительное влияние на становление ценностного мира каждого сотрудника (индивида) в соотношении личностных ценностей с общей направленностью развития Мира в целом;

- возникновение ценностей как субъективных компонентов связано с человеческими чувствами и с переживаемыми ситуациями, с различными значимыми качествами и свойствами только тех явлений и объектов, которые вовлечены в деятельность субъекта;

- формирование аксиологического отношения у сотрудников усматривается через постоянно организуемую ценностно-смысловую рефлексию для возникновения ценностей в благоприятных условиях удовлетворения потребностей людей в конкретных отношениях;

- содержание ценностей указывает на то, что для любого сотрудника наиболее значимым является его способность к совершенствованию конкретных трудовых действий как способность к установлению конкретных форм его отношений с действительностью;

- активность сотрудника на получение (достижение) того, что общество определило как ценность, выражается через его ценностные ориентации (ценностные отношения) [21; 185; 207].

Таким образом, *управление организацией приобретает ценностную направленность* и реализуется на основе общих,

согласованных ценностных приоритетов, разделяемых всеми сотрудниками, которые используют их на любом уровне, в любой ситуации, в условиях принятия решения, руководствуясь ценностями компании. Управленческая практика показывает, что несоблюдение философии организации ведёт к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между заказчиками и потребителями услуг, к снижению имиджа организации, что в итоге может привести к её полной ликвидации.

Философия организации может быть оформлена в форме *нормативного документа организации*, необходимость которого обусловлена различными аспектами:

1) строгой регламентацией между руководителями и сотрудниками на основе общих принципов управления с учётом индивидуальных особенностей членов коллектива;

2) проведением администрацией кадровой политики, учитывающей её существенные отличия от других организаций такого же типа;

3) быстрой адаптацией новых сотрудников к существующей системе организационной культуры, ценностей, требований администрации и пр.;

4) учётом руководителем различий сотрудников в вероисповедании и причастности к другим конфессиям, находя и позиционируя их общие ценностно-религиозные основы и пр.

При разработке документа «философия организации» руководителю необходимо учитывать факторы (отрасль хозяйства, вид собственности и тип производства; численные и национальный состав работников; общий уровень культуры и уровень благосостояния работников; стили управления руководителя и его личные мировоззренческие взгляды и пр.) для составления

основного содержания документа, включающего стратегические цели и задачи развития организации (декларация прав работников, требования к поведению сотрудников разных структурных подразделений, деловые и нравственные качества сотрудников, условия труда и рабочее место, оплата и оценка эффективности труда, социальные блага и гарантии).

Отметим, что организация может быть не стратегической или иметь стратегическое управление лишь в отдельных сферах производства, т.к. *стратегическое управление характерно только для организаций с целевым видением будущего*, когда желательное будущее описано в целевых формулировках, позволяющих увидеть доступному измерению результат деятельности применительно к времени и пространству; предусматривает постановку целей на предельно возможную перспективу и затраты ресурсов (кадровых, экономических, управленческих и пр.) в интересах достижения поставленных целей.

Выводы:

– стратегически управляемые организации опираются на осознанную философию деятельности, культивируемую системой ценностей и смыслов, для реализации которой руководство разрабатывает долгосрочные цели, согласованные между собой;

– философия организация является системообразующим компонентом управления, в основе которой лежат, разделяемые всеми сотрудниками (руководитель, подчинённые) ценности и цели;

– основу философии организации составляют функции: порождение солидарности, разработка универсальных ориентиров в поведении и деятельности персонала, глубинная осознанность

деятельности каждого сотрудника и организационных субъединиц, создание узнаваемого облика организации во внешней среде, обоснованные и целесообразные критерии (найм, аттестация, стимулирование персонала и пр.).

2.3 Руководитель организации

Современная система управления предъявляет запрос на высокий уровень компетентности руководителя, что выражается в профессиональных требованиях к его личности в различных организационных структурах: способности к обеспечению оптимальных моделей профессиональной деятельности, эффективного использования и развитию внутреннего потенциала, адаптируемости к изменяющимся условиям внешнего и внутреннего рынков, работа в стрессогенных условиях и др.

Качество процесса трудовой деятельности в любой организации обеспечивается руководящим должностным лицом, которое должно: обладать задатками лидера и способностью объединять подчас разрозненные группы людей; осуществлять целевое управленческое воздействие и организационный порядок; чётко определять права и обязанности каждого сотрудника; налаживать отношения с подчинёнными и вышестоящими органами; принимать ответственность за управленческие решения и вверенных в подчинение людей; осуществлять руководство персоналом и качественными изменениями в организации.

Зарубежные исследования XX в. (Э. Гизелли, О. Доннел, Т. Коно, Г. Кунц, К. Левин, Р. Манн, Р. М. Стогдилл, Л. Якокк и

др.), посвящённые вопросам эффективного руководства организацией, рассматривали *руководителя как лидера*, отличающегося от других определёнными социальными, физическими, интеллектуальными и личностными чертами характера. В теории управления принята *классификация лидеров*: лидер-вдохновитель и лидер исполнитель (содержание деятельности), лидер деловой и лидер универсальный (характер деятельности), лидер деловой и лидер эмоциональный (направленность деятельности). Необязательно, чтобы руководитель и лидер сочетались в одном человеке, т.к.

У руководителя организации как должностного лица, «облегчённого» властью на уровне официальных отношений, и *лидера* как члена группы, за которым признаётся право принимать решения в значимых для группы ситуациях, наблюдаются *общие характерные черты*: они выполняют роль организаторов по координированию управленческих действий членов социальной группы, осуществляют в коллективе социальное влияние разными средствами управления, командуют подчинёнными на основе принципа субординации (действия руководителя чётко регламентированы, а действия лидера зависят от ситуаций).

Эффективность деятельности руководителя обеспечивается *личностными качествами* (целостная личность, честность и порядочность, неподкупность, независимость, самоуверенность, способность действовать самостоятельно, работоспособность, умение быть хорошим администратором и пр.). В зарубежном менеджменте управления организацией (Т. Коно, А. Лейстер, М. Спиллейн, Ф. Фидлер и др.) выделены основные индивидуально-личностные свойства руководителя, которые включают в себя: *возраст*, не являющийся помехой для

руководства; *гендерные различия* (женщины превосходят мужчин в степени ориентации на человеческие отношения и в демократичности руководства); *интеллект* (существует взаимосвязь между интеллектом руководителя и эффективностью работы); *статус и образование* (важны не только для того, чтобы занимать руководящую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней) и др. Качественную сторону менеджера составляет: *общий и социальный или практический интеллект*, обуславливающие эффективность руководства, основанными на личностных свойствах (уверенность в себе, доминантность, стрессоустойчивость и эмоциональная уравновешенность, стремление к достижению целей, предприимчивость, креативность, независимость, надёжность в выполнении заданий, ответственность, общительность и др.).

В психологии управления выделяют 5 ролей в зависимости от того, какие компоненты доминируют в деятельности менеджера (Д. М. Рамендик): «Продуцент» – «боец-одиночка», достигающий результатов за счёт профессиональных знаний и умений действовать, ориентирован на эффективность; «Администратор» – бюрократ (исполнение, управление, координация); «Предприниматель» – «поджигатель» всегда инициатор, инноватор, дальновидный, готовый к риску; «Интегратор» – «суперприспособленный», «общественное животное», ценит людей, заботится об эффективности производства; «Менеджер», соединяющий все 4 роли, выполняя их одинаково эффективно.

Управленческая деятельность руководителя характеризуется разными уровнями её качественных параметров, определяющиеся многими факторами управления, главными из которых являются *управленческие способности*, которые могут

выполняться с большей и меньшей степенью, что зависит от тех профессиональных и личностных качеств, определяющих конкретное содержание и характер управленческой деятельности. В системе менеджмента и психологии управления *категория «способности»* является одной из сложных, раскрыта ещё не в полной мере и «растворяется» в понятиях: знания, умения, интеллект, психические процессы, личностные качества и др. *Способности руководителя* характеризуют его с точки зрения индивидуально-психологических особенностей личности, являющие условиями успешного осуществления управленческой деятельности, которые обнаруживают различия овладения необходимыми для неё знаниями, умениями и навыками в динамике [124].

От всех психических явлений *способности отличаются по следующим признакам*: 1) индивидуально-психологические, 2) способности, которые уже выработаны у человека и не сводятся к знаниям, умениям, навыкам, 3) только те способности, которые имеют отношение к успешности выполнения конкретной деятельности (или нескольких). А. В. Карпов характеризует *способности с точки зрения качества* (симптомокомплекс, структура – сложный комплекс психологических свойств человека, обеспечивающих успешность управленческих действий) и *количества* (определение меры выраженности способностей, развития – уровня способностей: способности, одарённость, гениальность) [77, с. 241].

Способности формируются и развиваются у человека в деятельности на основе задатков – функциональных и морфологических особенностей нервной системы и организма в целом, выступающих в качестве природных как биологически обусловленных и врождённых способностей. Развитие личности в целом

неотделимо от развития способностей человека, что представляет собой двуединый процесс, а способности выступают «промежуточным» звеном между категориями «деятельность» и «личность». В структуре способностей выделяют основные категории – общие, определяющие успешность выполнения нескольких видов деятельности, и специальные, являющиеся деятельностно-специфическими, связанными с эффективным выполнением конкретного вида деятельности.

Способности руководителя (организационные, проективные, регулирующие, прогностические и др.) рассматриваются как свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять управление для достижения высоко уровня результативности работы организации и всего коллектива. Е. В. Ксенчук, М. К. Киянова и др. выделяют *основные качества руководителя организации*:

– *мышление* (проблемно-перспективное, системное, практически обоснованное, оперативное, последовательное, целеустремлённое, самокритичное, творческое);

– *общение* (умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от эмоциональных оценок, чтобы положительное отношение к работнику являлось дополнительным стимулом для повышения его производственной активности);

– *умение организовывать работу коллектива* (важное условие – высокий уровень самоорганизации руководителя и требовательности к себе, т.к. любое новое дело может быть успешным лишь при условии неукоснительного соблюдения и исполнения поставленных требований).

В зависимости от возникающих управленческих ситуаций, руководитель «исполняет роли», определяющие его с позиций

лидера организации: *администратор*, наблюдающий за исполнением целей организации; *представитель* во внешней среде; *символ* как эталон и лицо коллектива; *политик*, устанавливающий линии поведения в структурных подразделениях; *источник* информации, инноваций, творческих идей, поощрений и наказаний; *плановик*, разрабатывающий эффективные средства и методы по достижению целей; *регулятор* отношений внутри организации и групп; *диктатор*, отменяющий индивидуальную ответственность в группе: «я отвечаю за всё», «выполнять мои приказы», «все претензии ко мне» и др.; *судья-миротворец* и пр.

Д. Я. Райгородский характеризует «слабых» руководителей по следующим признакам: 1) старается всё сделать сам, т.к. убеждён, что умеет это делать лучше других, 2) всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, потому что не способен их предугадать и подготовиться к ним, 3) не умеет определять первостепенность и важность управленческих дел и действий, 4) управленческие решения часто откладывает на завтра, 5) никогда ничего не решает до конца, что создаёт нездоровую психологическую обстановку, 6) придаёт слишком большое значение второстепенным деталям и не способен отличать главное от второстепенного, 7) фамильярен с подчинёнными, стараясь приобрести репутацию хорошего руководителя, 8) готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен «сваливать» на других собственную вину за свои ошибки, 9) «страдает» дефицитом времени, т.к. решает незначительные проблемы, участвует во всех делах и отвлекается на их одновременное выполнение.

Интерпретируя научные позиции в области руководства персоналом организации (Ю. Н. Акимова, У. А. Алиев,

Т. Ю. Базаров, Р. Л. Кричевский, А. М. Новиков, В. П. Пугачёв и др.), выделим типичные ошибки руководителя в управлении организацией и варианты их устранения [5; 7; 17; 93; 135; 151] (таблица 7).

Таблица 7 – Типичные ошибки управления и варианты их устранения

Ошибки управления	Варианты устранения ошибок управления
1	2
«Перенос» решения на завтра	<ul style="list-style-type: none"> - чёткое представление проблем, целей, задач и их выражение в письменной формулировке; - обсуждение проблем с опытными людьми и сотрудниками; - деление проблемы на части и их постепенное решение; - установление конкретных сроков решения вопросов и исполнения производственных заданий
Неумение разграничивать функции	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость чёткого разграничения служебных функций и ответственности по решению стратегических и оперативных задач; - недопущение дублирования управленческих действий и операций; - детализирование должностных инструкций и их соответствие постоянно модернизируемой схемой организации и изменяющимся целями её деятельности

Продолжение таблицы 7

1	2
Стремление сделать самому и всё сразу	<ul style="list-style-type: none"> - недопущение одновременного решения нескольких проблем, что ведёт к невротическим состояниям в коллективе; - ясное представление о характере решения управленческих задач; - осуществление перехода к решению новой задачи только после решения предыдущей
Выполнение работы на половину	<ul style="list-style-type: none"> - допустимость и ограничение окончательных решений нескольких проблем, чем одновременное начало множества дел, что
Убеждение, что ты знаешь лучше всех	<ul style="list-style-type: none"> - необходимость обращения к специалистам во всех труднорешаемых ситуациях
Попытка «свалить» вину на других	<ul style="list-style-type: none"> - не заниматься бесполезными и излишними управленческими делами; - не перекладывать на других вину в случае производственных неудач; - установление объективных причин производственных неудач; - нацеленность управленческих действий на будущее

В системе управления организацией используются *стили руководства*, выраженные: манерой говорить и слушать других людей, организацией рабочего места руководителя и коллективного труда, организацией и реализацией управленческих решений, установкой по отношению к подчинённым и другим людям. Стиль руководства служит формой реализации многообразия способов и методов управления (организационные,

распорядительные, экономические, социально-психологические и др.), обеспечивая эффективный процесс достижения стратегических целей организации.

Г. Х. Бакирова рассматривает *понятие «стиль руководства»* с точки зрения относительно устойчивой и целостной системы способов воздействия руководителя на группу подчинённых, которая обладает внутренним единством и обеспечивает эффективное выполнение функций управления в рамках определенных условий [18, с. 228]. Р. М. Чумичева связывает понятие «стиль руководства» с индивидуально-психологическими особенностями руководителя и комплексом систематически используемых им методов принятия решений воздействия на подчинённых в процессе общения.

В 30-е гг. XX в. К. Левин выделил основные *стили руководства*, которые до сих пор являются распространёнными в менеджменте и управлении организацией.

Авторитарный (директивный) стиль характеризуется:

- высоким уровнем централизации власти руководителя, его всеобщего контроля, высокой степенью регламентации деятельности подчиненных и определенного морального давления на них, полным отстранением работников от процесса выработки решений;

- предоставлением подчинённым минимума информации и частого включения в их работу с требованиями пунктуального выполнения работы;

- единоначалием в принятии управленческих решений и жёстким определением деятельности подчинённых, не давая им возможности для проявления инициативы;

- неукоснительным соблюдением собственных распоряжений и инструкций на основе прямого принуждения, допуская

иногда сотрудников к выработке некоторых решений, применяя моральные поощрения с целью псевдоблагосклонного руководства;

- консервативностью и стереотипностью мышления, что проявляется в излишней осторожности при восприятии нового на основе использования одних и тех же методов управления;

- содержанием управленческой деятельности, состоящей из приказов, команд и распоряжений, обязательных для исполнения всеми сотрудниками;

- распределением ответственности, которая находится полностью в руках руководителя в условиях жёсткого и формального отношения к трудовой дисциплине и подчинённым;

- контролем, основанным на силе власти руководителя, не доверяющего подчинённым и пресекающим всякую критику в свой адрес;

- мотивацией и стимулированием сотрудников чаще наказаниями с редким поощрением.

Авторитарный стиль управления, основанный на идеологии автократа, используется в условиях организации, когда подчинённые характеризуются низким уровнем общей, профессиональной, организационной и корпоративной культуры. Используя авторитарный стиль, руководитель основывает свои действия на принципе «план любой ценой», в результате чего в организации наблюдается «текучесть» кадров, наблюдаются недовольства в коллективе. Данный стиль руководства полностью исключает стимулирование инициативы работников, что вызывает их неудовлетворённость профессиональной деятельностью и реализацией творческих сил как игнорирование значимости «человеческого фактора».

Авторитарный стиль руководства целесообразно использовать в таких ситуациях, когда в организации наблюдается: а) «запущенность» системы управления, б) нарушение трудового порядка и неудовлетворительная дисциплина, в) отстающая управленческая структура попадает к новому руководителю, г) работа в условиях риска при решении структурированных задач. Авторитарность руководства создаёт психологический барьер между руководителем и сотрудниками, а у руководителя активно развиваются авторитарные черты характера (навязывание собственного мнения окружающим, стремление к единовластию без необходимости, низкий уровень управленческого такта, склонность к управленческому произволу и пр.)

Демократический (коллегиальный) стиль основан на убеждении руководителя в том, что люди в целом склонны трудиться, способны к самоконтролю и самоуправлению, проявлению разумной инициативы в рамках производственных полномочий, ориентированы на общественную полезность собственного труда на производстве. Демократический руководитель принимает управленческие решения, ориентируясь на потребности высших уровней; не навязывает подчинённым собственную волю, не проявляет мелочной опеки и контроля, а предоставляет им возможность вырабатывать собственные решения, стимулируя их творческую активность и участие в управлении коллективом. Руководитель-демократ предельно вежлив и доброжелателен в общении с подчиненными, находится в постоянном контакте, доверяет людям и делегирует им часть управленческих функций, открыто обсуждает положение дел в организации и правильно реагирует на критику.

Демократический стиль руководства используется в производственных коллективах, сотрудники которых хорошо информированы об истинном положении дел в коллективе, которые характеризуются высоким уровнем квалификации и профессиональной культуры, самостоятельностью, ответственностью и настроены на оказание помощи руководителю в решении ключевых управленческих проблем. Чаще всего данный стиль руководства применяется в научно-исследовательских коллективах, от сотрудников которых требуется высокий уровень творческой активности, инициативности и самостоятельности. Демократический стиль руководства чаще всего приводит организацию к успехам и процветанию, т.к. в большей степени отвечает интересам производства и человека.

Интерпретируя содержание демократического стиля руководства коллективом, разработанного в исследованиях Е. К. Ксенчук, М. К. Кияновой, Д. Я. Райгородского и др., рассмотрим следующие эффективные рекомендации:

1) научитесь управлять собой и собственными эмоциями в общении с сотрудниками и другими людьми, демонстрируя им хорошее настроение, вежливость, учтивость и приветливость;

2) приходя на работу, всегда приветствуйте сотрудников и давайте им понять, что они всегда могут рассчитывать на вашу помощь;

3) поддержанию нормальных служебных отношений с членами коллектива будет способствовать использование важного управленческого инструмента – обращение к подчинённым на «Вы»;

4) всегда терпеливо выслушивайте других и не отвергайте, высказанные ими предложения, только потому что вы не согласны с ними;

5) проявляйте максимум доброжелательности к участникам производственных совещаний, потому что люди приходят на них, чтобы высказать собственное мнение и выработать правильные управленческие решения, в которых, в первую очередь заинтересован руководитель организации;

б) для душевного равновесия создавайте в коллективе атмосферу взаимной помощи, доброжелательности и возможности применения каждым сотрудником своих потенциальных возможностей и способностей (интеллектуальные, профессиональные, творческие и пр.) для достижения целей организации.

Попустительский (либеральный) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность организации и коллектива, предоставлением подчиненным полной свободы в определении целей, выборе средств их достижения и осуществлении самоконтроля; стиль вознаграждений и консультаций. При осуществлении контактов с другими организациями и в собственном коллективе руководитель-либерал выступает в ролях: посредника, стимулятора и контролёра обеспечивая подчинённых информацией и материалами для выполнения работы. Такой руководитель всегда достаточно вежлив и готов отменить ранее принятое решение, если это угрожает его популярности.

Руководитель-либерал достаточно консервативен и никогда не критикует начальство (удобен в качестве подчинённого), обычные дела часто «пускает» на самотёк, а действует лишь, когда на него оказывается давление сверху или снизу; его отличает безынициативность и неосмысленное исполнение вышестоящих директив. Определённая «мягкость» в отношениях с подчинёнными и другими людьми мешает ему приобрести

реальный авторитет, что снижает результативность и эффективность управленческой деятельности.

Деятельность руководителя, основанную на попустительском стиле руководства, который может оказаться оптимальным только непродолжительное время, «спасают» творческие группы в коллективе или творческие личности.

В зарубежных исследованиях Р. Блейка, Дж. Мутона и др. была разработана классификация стилей руководства в виде управленческой решетки (ГРИД), в которой ранжирование стилей определяется критериями заботы о персонале и производстве по 9-ти балльной шкале. В рамках управленческой решетки конкретный тип стиля руководства базируется на системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах интеграции персонала для успешного достижения стратегических целей организации.

Согласно ГРИД, выделяют пять основных стилей руководства в зависимости от индивидуальных свойств поведения руководителей:

а) 9,1 – власть руководителя (высокие требования руководителя по достижению результатов производственной деятельности – 9 баллов сочетаются с низким уровнем заботы о персонале – 1 балл. Такой руководитель требователен к подчиненным, единолично принимает решения, болезненно относится к критике;

б) 1,9 – организация как «загородный клуб» (минимальный интерес менеджера к производственной деятельности – 1 балл сочетается с максимальной заботой о работниках – 9 баллов). Такой руководитель уделяет больше внимания развитию дружеских отношений между сотрудниками, даже в ущерб эффективности

производства, внимателен к людям, приятен в общении, коммуникабелен, что часто не одобряет высшее руководство;

в) 1,1 – «нищета управления» (руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным, занимая позицию стороннего наблюдателя, он безынициативен и проявляет активность лишь при появлении угрозы собственному положению);

г) 5,5 – «золотая середина» (сочетание равномерной заботы о производстве и о людях не в полной мере). Такой менеджер опирается на общепринятые ценности, мнение высшего руководства, одобряемую инициативу, сочетает похвалу и критику;

д) 9,9 – работа командой, которая предполагает максимальную заботу о производстве и персонале, поддержание благоприятного психологического климата, стимулирование инициативы работников и их активное участие в управлении организацией.

В системе ГРИД выделяют дополнительные стили руководства: *патернализм* (создание чувства «единой семьи», где сотрудники сами заботятся о себе); *оппортунизм* (укрепление собственного положения и влияния руководителя с использованием различных средств и методов), *фасадизм* (реальные желания руководителя обладать властью, которые маскируются демонстрируемым стремлением быть своим среди подчиненных, разделяя их нужды и проблемы).

Эффективность управления организацией, основанная на знаниях о стилях руководства и сознательном их применении на практике, обусловлена лидерским поведением руководителя с подчинёнными. Согласно поведенческому подходу (М. Альберт, А. Е. Конс, М. Х. Мескон, С. Роббинс, М. Р. Стогдилл, Б. М. Фишер, Ф. Хедоури и др.), из множества параметров были

обоснованы два первичных измерения, определяющих лидерское поведение руководителя:

– «инициирование структуры» основано на вариантах деятельности руководителя, который распределяет производственные роли между сотрудниками и задания, объясняя требования к их выполнению; разрабатывает подходы к выполнению работ, составляя планы и графики их реализации; требует соблюдения стандартов конкретной деятельности и беспокоится о выполнении рабочих заданий; критикует неудовлетворительную работу;

– «предупредительность/внимание» понимается как степень, определяющая возникновение деловых отношений руководителя и подчинённых, основанных на взаимном доверии, уважении творческих идей сотрудников с учётом их чувств [217].

R. Kahn, D. Katz и др. определили *направление деятельности руководителей*, ориентированных: 1) *на производство* (чёткое выполнение технических заданий, когда подчинённые являются средством для завершения работ), которое характеризуется низкой производительностью и удовлетворённостью труда, 2) *на работников* (основа управления – межличностные отношения, проявление личного интереса руководителя к потребностям подчинённых с учётом их индивидуальных различий), производственная деятельность которых отличалась более высокой групповой эффективностью.

Отношение руководителя к выполнению задач по достижению целей организации и коллектива, по мнению Д. М. Рамендик, характеризуется интересом к производственным показателям и к людям на основе следующих показателей:

а) «*Организация*» (руководитель как ведущий лидер, находящий баланс между производственной эффективностью и

моральным климатом в слаженном коллективе, способный «гасить» конфликты);

б) «Команда» (руководитель является абсолютным лидером, который выстраивает работу по принципу максимальных производственных достижений при сохранении психологического климата в организации, заинтересован в успешной работе сотрудников и самореализации их возможностей);

в) «Авторитет – подчинение» (руководитель, которого не интересует моральный настрой в коллективе, ориентирован только на производственный результат, а сотрудники выполняют лишь роль исполнителей);

г) «Дом отдыха» (руководитель часто является эмоциональным лидером, выстраивает взаимодействие в коллективе на основе человеческих отношений и создаёт «семейную» атмосферу; производительность труда в руководимом коллективе находится на низком уровне, а управляемой организации сложно «выживать» в условиях конкуренции);

д) «Страх перед бедностью» (руководитель не является лидером в коллективе, в минимальной степени интересуется людьми и производством, озабочен лишь удержанием организации на минимальном уровне выживания) [153, с. 35].

Выводы:

– руководство организацией является одной из функций управления, характеризующей наличие процесса взаимодействия руководителя с исполнителями (подчинёнными) для достижения целей производства;

– способности к управлению определяются индивидуально-психологическими особенностями личности, которые

определяются условиями успешного руководства и обнаруживаются различиями в динамике овладения необходимыми для неё знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности;

– качества руководителя (деловые, профессиональные, интеллектуальные, личностные) являются фундаментом управленческой компетентности и продуктивности, что обеспечивает готовность к работе в динамично изменяющихся социально-экономических условиях;

– стили руководства в контексте управленческой деятельности выражаются в манере поведения руководителя по отношению к подчинённым для оказания влияния и их побуждения к достижению целей организации;

– оптимальность выбора стилей руководства в различных управленческих ситуациях выражается определенной зависимостью между результатами труда: самые высокие характерны для организаций с демократическим стилем руководства, самые низкие – с либеральными и авторитарными руководителями.

2.4 Коллектив.

Социально-психологический климат в коллективе

Теоретические знания об особенностях собственной психики и умения анализировать поведение других людей (сотрудников) в процессе осуществления успешной профессиональной деятельности особенно необходимы для современного руководителя, который создаёт условия для того, чтобы в нужный

момент найти оптимальные способы управленческих действий, понимать не только то, *что* делать, но и *как* делать. Руководителю нельзя игнорировать психологическую составляющую, связанную с эмоциональным фоном в организации, так как это губительно сказывается на её существовании и его карьере.

В теории управления *коллектив* (от лат. «collectivus» – собирательный) рассматривается как: 1) группа лиц, объединённых общей деятельностью (учёба, работа, решение общественной задачи и пр.), 2) устойчивое объединение людей с общими идеями, потребностями и интересами, 3) социальная общность людей, объединённых на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения, 4) является высшей стадией развития группы с характерными признаками (сплочённость, направленность, организованность, интеллектуальная коммуникативность, эмоциональная идентификация) [27].

Коллектив формируется на основе целей организации, достижение которых требует наличия внутренней структуры, органов управления или самоуправления (Н. М. Дудин, Н. В. Лясников, А. В. Петровский, А. С. Пашков, Е. В. Чеканов и др.). Размер коллектива, обуславливает возможность непосредственных индивидуальных отношений между его членами. В коллективе складываются определённые *групповые интересы*, которые в целом существуют и сочетаются с интересами общества, с индивидуальными интересами его членов. Коллектив обладает формальной (официальной) и социально-психологической (неофициальной) структурой, формирующейся на личных отношениях.

Состав коллектива является относительно устойчивым, но изменяемым, что происходит по объективным причинам

(демографические изменения, законодательные акты и пр.) и по субъективными, которые связаны с характером отношений внутри коллектива. В некоторых коллективах (воинские, учебные и др.) состав периодически изменяется, а другие коллективы существуют ограниченное время, в течении которого решаются конкретные задачи организации (коллектив строителей крупного объекта, коллектив учёных для разработки научного проекта и пр.)

Коллективная трудовая деятельность в организации осуществляется формальными группами сотрудников с чётко определёнными производственными задачами и фиксированной ролевой структурой. Одной из важных управленческих задач руководителя организации является понимание поведения конкретного сотрудника, выполняющего роль в текущий момент времени. В управлении *роль* рассматривается: а) в совокупности нормированных способов поведения сотрудника, ожидаемых от него, находящегося в определённом статусе, б) в ожидаемых поведенческих паттернах, приписываемых тому, кто занимает определённую позицию в социальном образовании, в) нормативных образцах поведения человека, жёстко определяющих его позицию в организации [79].

В рабочих коллективах складывается система *профессионально- служебных ролей*, которые «исполняются» сотрудниками вне зависимости от их желаний:

– *руководитель* (обладает правом распоряжений, его роль требует управленческой способности: организовывать, приказывать, решать, контролировать, поощрять и наказывать сотрудников);

– *подчинённый* (выполняет требования руководителя и правила поведения, но должен соблюдать с руководством определённую дистанцию);

– *коллега* (находится с другими сотрудниками в одном профессиональном сообществе и близком социально-служебном статусе; данная роль основана на отношениях равноправия, профессиональной лояльности и взаимодействия, этики и пр.);

– *клиент* (человек, с которым организация поддерживает деловые отношения).

Поведенческие паттерны и определённые установки в организации создают *ролевую идентичность сотрудника*, которая зависит от возникающих обстоятельств и ситуаций, когда от человека требуется изменять ролевое поведение. Поведению людей, выполняющих роли специалистов по выполнению производственных целей и социально-эмоциональные роли, часто присущи характерные черты: творческая инициатива, поиск информации, активность и энергичность, поддержка и единство, компромисс, подведение результатов работы и пр.

В силу различных обстоятельств, возникающих в организации, вхождение работника в ту или иную группу может быть обязательным или добровольным. В теории менеджмента *группы* рассматриваются во взаимодействии и взаимосвязи двух или более людей, собравшихся вместе для достижения конкретных целей (Г. М. Андреева, Г. Х. Бакирова, А. И. Донцов, Д. А. Ефремов, Р. Линтон, Д. М. Рамендик, S. Robbins, Т. Шибутани и др.):

а) *формальные группы* существуют в оформленных организациях с собственной организационной структурой, иерархией сотрудников, управляемых руководителем или лидером; *формальный статус* определяет положение индивида, занимаемое им или группой лиц в организации, предопределяющий официально предписанные права и обязанности, а также нормы поведения, которые он должен соблюдать;

б) *неформальные группы* рассматриваются в менеджменте как вид социальной общности людей, не имеющей формального статуса, и появляются в ответ на потребность в социальном контакте;

в) *командные (самоуправляемые) группы* определяются организационной структурой, состоящей из руководителя и его непосредственных подчинённых, которые отчитываются перед ним за выполнение производственных заданий;

г) *группы по интересам* объединяют сотрудников организации, которых интересует определённая цель или какая-либо идея;

д) *референтные группы* составляют члены коллектива, которых выбирает человек, ориентируясь на их ценности, поведение, мнение и пр.

В 60-х гг. XX в. в зарубежном менеджменте была разработана пятиступенчатая *модель развития группы* (W. G. Skott T. R. Mitchell) в совокупности реализации следующих стадий (таблица 8).

Таблица 8 – Стадии развития группы

Название стадий	Краткая характеристика стадии
1	2
Формирование (принадлежность)	- высокая степень неопределённости в отношении групповых целей, задач, структуры и руководства; - период знакомства и ориентации; - участники группы «испытывают» друг друга на предмет установления дружеских и неформальных отношений, ориентируясь на разные формы поведения, чтобы определить приемлемые для всех окружающих;

Продолжение таблицы 8

1	2
Формирование (принадлежность)	<ul style="list-style-type: none"> - стадия завершается, когда члены группы представляют себя общей частью (у отдельных членов иногда наблюдается эйфория от переживания своего присутствия в группе)
Становление (контроль)	<ul style="list-style-type: none"> - возникновение внутригрупповых конфликтов и разногласий, часто из-за того, что группа оказывает воздерживающее влияние и принуждение на индивидуальность; - присвоение индивидуумами ролей при отсутствии единства и сплочённости группы; - возможное сопротивление контролю со стороны руководителя или группового лидера и враждебные действия по отношению друг к другу; - завершение стадии происходит, когда наступает относительно ясная иерархия лидерства в пределах группы
Нормирование (общность)	<ul style="list-style-type: none"> - выстраивание сплочённости и близких отношений, что способствует предупреждению конфликтов, а в группу приходят единство и гармония; - формирование чувства тесной групповой идентичности и истинного товарищества; - установление согласия между теми, кто обладает властью, кому принадлежит роль лидера, а кому рядового члена группы; - проявление дружеских отношений между некоторыми членами группы в форме уважения и разделённой ответственностью

Продолжение таблицы 8

1	2
Исполнение	<ul style="list-style-type: none"> - полная функциональность группы, когда групповая энергия смещается от распределения ролей и формирования групповых норм на успешное выполнение производственных заданий; - чёткое взаимодействие членов группы, которые обмениваются информацией, координируют действия, согласованно устраняют недостатки в работе, используя собственное влияние для достижения целей группы
Завершение деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - подготовка группы к расформированию и «сворачивание» её активности; - фиксация разнообразных реакций членов группы по окончании выполненной работы (наслаждение групповой эффективностью, потеря дружеских отношений, недовольство полученными результатами, сожаление, депрессия и пр.)

В отечественной психологии А. В. Петровский, Л. И. Уманский разработали *стадиометрическую модель коллектива* и рассматривали развитие группы по фазам: 1-ая фаза характеризовалась с точки зрения предъявления требований к подчинённым только со стороны авторитарного руководителя в условиях строго внешнего контроля; 2-ая фаза основывалась на том, что требования руководителя принимались и усваивались малой инициативной группой, когда её актив сам начинал предъявлять. А. В. Петровский относил к *признакам коллектива* только те явления, в которых взаимодействия людей опосредованы целями,

ценностями и содержанием их совместной деятельности *по показателям*: единство ценностных ориентаций, коллективистическое самоопределение, референтность (стандарт индивида в совокупности формирования социальных норм и ценностных ориентаций) коллектива. Л. И. Уманский определил *показатели коллектива*: организационное, интеллектуальное, волевое, психологическое и эмоциональное единство; подготовленность коллектива, выраженного в форме опыта совместной деятельности; направленность деятельности на достижение общественно ценностного результата.

Человек рождается с *предписанным статусом*, определяющим его пол, социальное положение семьи, расу, место рождения и пр. В процессе жизни человек стремится к *достижаемому статусу*, благодаря его знаниями, умениям, способностям, усилиям и пр. *Маргинальный статус* имеют наиболее творческие люди, отличающиеся от других свободой и яркой индивидуальностью, которых в коллективе не принимает ни один полноправный участник производства. *Статус в группе* (формальный, неформальный) определяется системой прав и обязанностей и рассматривается с точки зрения определённого ранга или позиции, которые даются членам группы или группам другими

Д. М. Рамендик отмечает, что *психология рабочей формальной группы*, в отличие от любого другого объединения, формируется на основе *компонентов*: 1) осознания общих целей и задач деятельности, 2) необходимости совместной деятельности как основного объединяющего фактора по достижению целей, 3) формирования чувства общности, 4) выполнение груп-

повых норм как образцов поведения в коллективе, 5) стремление к устойчивости стабильных отношений в ходе совместных решений и др. [153, с. 26].

Динамика трудовой деятельности коллектива определяется закономерностями его развития как целостной группы, поведением руководителя и динамикой власти, процессами принятия управленческих решений и коммуникации, частотой возникновения конфликтов и пр. В коллективах организаций, характеризующихся высоким уровнем сплочённости и взаимопонимания, отсутствием резких противоречий по достижению целей, складывается особый тип межличностных отношений, которые проявляются на основе социально-психологических закономерностей развития групп. Успешность и долговременность существования организации обеспечивается, если между всеми членами коллектива устанавливаются *партнёрские взаимоотношения*, включающие: общее «поле» деятельности, взаимовыгодность сотрудничества, необходимость выработки стратегии поведения, направленной на сохранение деловых отношений и индивидуальности каждого партнёра.

В психологических исследованиях Т. Ю. Базарова, Н. М. Глухенькой, А. Я. Гуськова, О. В. Евтихова, Л. Н. Захаровой, О. А. Шклярской и др. указывается, что *работоспособность коллектива* как группы единомышленников зависит от сплочения группы (общность) и гармоничности её внутренней социально-психологической структуры, выраженной: сходством производственных интересов, эмоциональной привлекательностью её членов, удовлетворённостью собственным положением в группе, предпочитаемым способам взаимодействия [17; 39; 45; 63; 85].

В теории управления разработаны *психологические феномены группового влияния*, которые проявляются в изменении личностных реакций под воздействием членов коллектива, выражаются в формах: 1) *конформизма* (вынужденное или свободное признание групповых норм и подчинение им), 2) *нонконформизма* (открытое пренебрежение групповыми нормами, выраженное в публичной критике, в пренебрежении к ритуалам и традициям, в демонстративном отказе от корпоративной этике и пр.), 3) *оппозиции* («упрямое меньшинство» членов коллектива, разрушающих иллюзию единомыслия), 4) *социальной лени* (особенность людей прилагать меньше усилий в совместной работе и «спихивать» дела на других сотрудников), 5) *деиндивидуализации* (вместе делается то, что не выполнялось бы в одиночку; характерно для поведения групп фанатов), 6) *усиления* (особенная демонстрация поведения в присутствии других людей через внушение и подражание, соревнование, раздражение от присутствия других людей, боязнь внешних оценок и пр.).

Успешность эффективного управления организацией и коллективом зависит от *социально-психологического климата*, который определяется соответствием статусно-ролевых отношений ожиданиям, представлениям и претензиям членов группы, когда каждый член коллектива имеет ролевые ожидания в отношении себя и других (Л. П. Бужева, А. Я. Кибанов, В. В. Косолапов, Е. С. Кузьмин, А. Н. Лутошкин, Н. Н. Обозов, Д. Б. Парыгин, К. К. Платонов, А. К. Уледов, А. А. Урбанович, В. М. Шепель и др.).

В научных исследованиях по социологии и психологии понятие «*социально-психологический климат*» трактуется по-раз-

ному: 1) общественно-психологический феномен в форме состояния коллективного сознания и отражение в нём комплекса явлений, связанных с условиями труда, взаимоотношениями и методами стимулирования, 2) общий эмоционально-психологический настрой группы людей и коллектива, 3) определённый стиль взаимоотношений людей, находящихся в системе межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы, 4) социально-психологическая совместимость членов группы в их морально-психологическом единстве и сплочённости, наличия общих мнений, традиций и ритуалов [35; 133].

Социально-психологический климат, который неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает на них влияние, является одним из важнейших условий эффективного управления и интегральным параметром жизнедеятельности коллектива, включающий познавательный, поведенческий и эмоциональный компоненты. *Совместимость* членов коллектива определяется взаимопониманием, сочувствием и сопереживанием друг другу: *психофизиологическая совместимость* основана на синхронности индивидуальной психологической деятельности людей, что следует учитывать руководителю при распределении производственных заданий и физических нагрузок; *психологическая совместимость* предполагает оптимальное сочетание личностных психических свойств всех членов коллектива (темперамент, черты характера, способности и пр.).

Социально-психологический климат в коллективе обеспечивается: психофизической и социально-психологической совместимостью, групповая сплочённостью и сработанностью,

направленностью деятельности, коллективной самоорганизованностью, общими ценностными установками на совместное достижение поставленных целей. Формирование благоприятного социально-психологического климата в организации обусловлено тем, что каждый человек переживает состояние удовлетворенности собственной работой, отношениями с коллегами, процессом и результатами профессиональной деятельности, что повышает настроение и улучшает эмоциональное состояние человека, положительно влияет на желание работать в данной организации, применять свой потенциал (физический, интеллектуальный, творческий).

В качестве эффективных управленческих действий по формированию благоприятного социально-психологического климата в организации выделим следующие:

1) комплектование коллектива с учётом психологической совместимости в сочетании разных поведенческих типов людей; оптимальное ограничение количества сотрудников в группе (5-8), подчинённых одному руководителю;

2) ограничение количества работников и вакансий во избежании возникновения напряжённости, конфликтов и желанием некоторых лиц занять вакантное место; 3) соблюдение правил служебного и профессионального этикета на основе эффективных форм общения и взаимодействия;

4) повышение уровня психологической включённости каждого члена коллектива в профессиональную деятельность и психического потенциала личности (коллектива), его возможностей и резерва;

5) выстраивание доверительных отношений между руководителем, структурными подразделениями и всеми членами

коллектива как важной составляющей социально-психологического климата в организации и её культурной характеристикой;

6) учёт социально-психологических факторов (экономические, социальные, личностные, межличностные, производственно-гигиенические, психологические), влияющих на эффективность работы организации: целенаправленность и мотивированность, эмоциональность и стрессоустойчивость, организованность и интегративность;

7) поддержание социально-психологического климата, составляющего качественную сторону межличностных отношений в коллективе, которые проявляются в виде совокупности психологических условий, что способствует или препятствует продуктивной деятельности организации.

Выводы:

– коллективная трудовая деятельность в организации осуществляется формальными группами сотрудников с чётко определёнными социальными задачами и фиксированной ролевой структурой (формальные и неформальные группы, группы по интересам, дружеские группы, командные группы);

– развитие группы осуществляется в совокупности реализации стадий: формирования, становления, нормирования, исполнения и завершения деятельности;

– эффективность группы обеспечивается: отсутствием доминирования власти и борьбы за неё; заинтересованными и активными членами, вступающими в деловые дискуссии; неформальной комфортной рабочей обстановкой, в которой поощряются различные взгляды, а люди не боятся выглядеть глупо;

принимаемые решения по достижению целей имеют ясный характер;

– адекватный социально-психологический климат в организации характеризуется: сплочённостью всех членов; эмоциональной окраской психологических связей между членами коллектива, возникающих на основе симпатии, интересов, склонностей и совпадения характеров; взаимной совместимостью, состоянием уровня идентификации и пр.

2.5 Организационная культура в системе управления персоналом

Образование человека всегда функционирует в рамках определённой культуры, которая рассматривается как продукт деятельности человека и человека как продукта культуры (В. С. Библер, Б. С. Братусь и др.) [25; 29]. Понимание культуры как «социального клея» (М. Элвессон) имеет больше смысла, чем культуры в контексте активатора и признака специфического поведения человека. По мнению Н. Л. Худяковой, упорядоченность социокультурных факторов, воздействующих на развитие человека и определяющих его жизненную программу (социокультурный код человека), задаётся инвариантными структурами, определяющими содержательно-конструктивную характеристику культуры (рисунок 16) [184, с. 111].



Рис. 16 Инвариантные структуры, определяющие содержательно-конструктивную характеристику культуры.

Порядок установления таких отношений отражается в уровневой структуре построения культурно-опосредованных отношений, которая задаёт структуру социокультурного кода, определяет порядок успешной жизнедеятельности и развития человека как личности и как профессионала. Современные менеджеры должны учитывать тот факт, что любая культура играет важную роль для людей, которые предпочитают усваивать основные культурные ценности не рационально, а эмоционально. Ориентация на эмоциональную сферу человеческих чувств является более оптимальной в условиях необходимой смены приоритетов в деятельности организаций (инновационность, риск, смелость, нетрадиционность в решении проблем, социальная ориентация на клиента и пр.).

Зарубежные и отечественные исследователи по-разному относятся к вопросу формирования культуры и её влияния на организационную эффективность (таблица 9).

Таблица 9 – Теории и концепции формирования культуры в организации

Авторы концепций	Краткое содержание концепций
1	2
<i>Рационально-прагматические концепции</i>	
Т. Дил, К. Камерон, Р. Куинн, Т. Питерс, Р. Уотермен, Э. Шейн и др.	- культура как атрибут организации, который поддается управленческому воздействию и качественному изменению в целях развития организации, повышения её эффективности; - культура генерирует опыт поколений
<i>Феноменологическое направление</i>	
П. Бергер, М. Луи, А. Петтигрю, Д. Сильверман, Н. С. Субочев, Ч. Хэнди и др.	- культура не атрибут, а обозначение того, чем является организация на самом деле; - культура как социокультурное образование, под опосредованным влиянием которого обеспечивается конвенционально согласованное восприятие реальности и соответствующее ему поведение людей
<i>Концепции в области методологической рефлексии организационной культуры</i>	
Ю. Д. Красовский, А. И. Пригожин, В. В. Томилов,	- целесообразно провести различия между общей культурой как основой для общей точки зрения и культурой как чем-либо, что прямо

Продолжение таблицы 9

1	2
М. Элвессон и др.	влияет на поведение сотрудников в организации с помощью норм
<i>Теории самоорганизации</i>	
А. В. Карпов, Н. С. Субочев и др.	<ul style="list-style-type: none"> - формирование и развитие культуры в организации является результатом планомерной, организованной деятельности и спонтанного процесса в форме самоорганизации субъектов; - планомерную культурную деятельность начинает творец – автор нового культурного образца, который иногда сознательно ориентируется на запросы референтной группы

Во 2-ой половине XX в. организационная и корпоративная культуры стали предметом научных исследований в социологии, управлении, антропологии и психологии. В современной зарубежной и отечественной науке насчитывается более 200 определений организационной культуры (Т. Ю. Базаров, Э. Б. Воронова, Э. Джакус, Д. Дреннан, С. Дэвис, А. Кромби, Б. З. Мильнер, Д. А. Новиков, А. Н. Силин, Н. С. Субочев, Н. Г. Хайруллина, Н. И. Шаталова и др.) [119; 134; 137].

В развитых организациях (с точки зрения функциональных и структурных отношений) в соответствии с видами профессиональной деятельности, существуют и взаимопроникают различные виды культур: правовая, управленческая, экономическая, информационная, технологическая, делопроизводственная и др.). *Организационная, корпоративная и деловая культуры являются конкретными формами социальной культуры,*

взаимосвязь между которыми раскрывается через диалектическое соотношение: социальной культуры (общее), организационной культуры (единичное) и корпоративной культуры (особенное) (В. Г. Глушкова, В. И. Кабалина, Т. Н. Персикова, М. Хучек, М. Элвессон и др.) [40; 75; 140; 186; 205; 218]. В теории управления выделены следующие структурные уровни организационной культуры, которая регламентирует поведение человека и предоставляет возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях (рисунок 17).

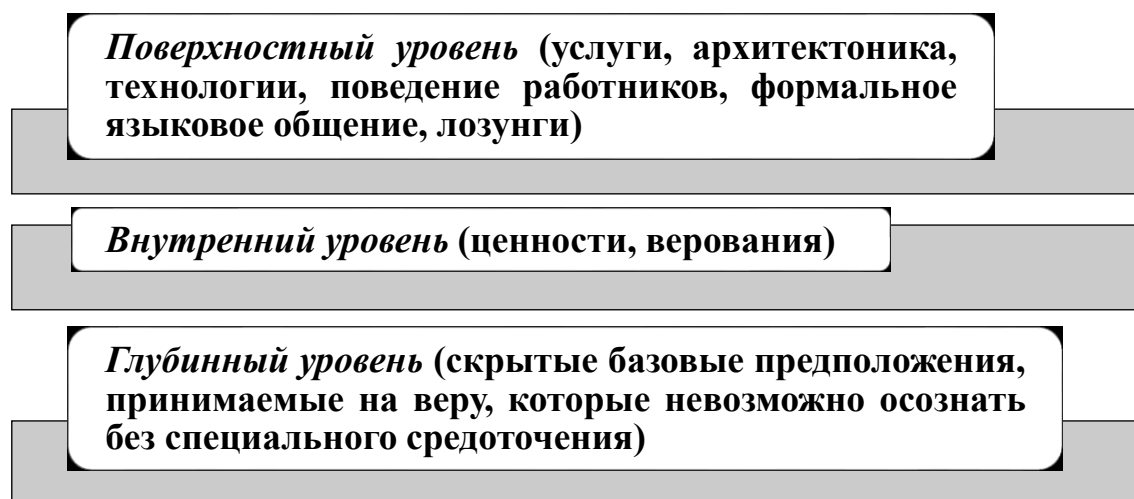


Рис. 17 Структурные уровни организационной культуры (по Э. Шейн)

Формирование организационной культуры в системе управления выражается в попытке конструктивного влияния со стороны менеджмента на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников, создающего имидж и оказывающего воздействие на достижение целей организации и авторитет фирмы в деловом мире. Современный менеджмент рассматривает *организационную культуру как мощный стратегический инструмент*, позволяющий ориентировать все подразделения и

отдельных работников на достижение общих целей, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность фирме и облегчить общение.

М. Вебер выделил «идеальные типы» социального действия человека, характеризующего его организационное поведение в системе культуры [33] (таблица 10).

Таблица 10 – Типы социального действия в контексте организационного поведения человека

Название действия	Краткая характеристика действия
Целерациональное	Предполагает ясное осознание цели в соотношении с рационально осмысленными средствами её достижения
Ценностно-рациональное	Ориентировано на политические, нравственные, духовные, религиозные, эстетические и др. ценности, принятые человеком
Традиционное	Формируется как привычка на основе подражания различным образцам поведения, которые закреплены в культурных традициях и не подлежат критической оценке
Аффективное	Обусловлено эмоциональным состоянием человека и его реакциями на ситуации общения и взаимодействия в коллективе

Культурные ценности страны, которые определяются по основным параметрам (отношение к окружающей среде, ориентация во времени, природа людей, ориентация на активность, фокус ответственности и пр.), оказывают непосредственное влияние на формирование и развитие *организационной*

культуры, которая понимается как набор ценностей, допущений, убеждений, норм и правил поведения в организации, которые разделяются всеми её членами (Д. Кэйт, Ф. Kluckhohn, S. Robbins, F. Strodbeck и др.). В исследованиях Г. Х. Бакировой указывается, что ценности любой организации (компании) оказывают существенное влияние на становление, развитие и проявление *компонентов организационной культуры*: история организации, «герой» организации, ритуалы и традиции, материальные символы, особенности коммуникации, нормы и правила поведения, язык, неформальная структура, сплочённость сотрудников, психологический климат в коллективе [18, с. 169].

В отечественной теории управления Л. Н. Албастова, В. Г. Игнатов и др. определяют *организационную культуру* как: 1) органическое образование которое формируется по мере формирования и развития организации, 2) социальный фактор управления на основе доминирующих в трудовом коллективе моральных норм и ценностей, кодекса поведения, укоренившихся ритуалов, манеры в одежде персонала, стандартов качества выпускаемой продукции и пр. [67, с. 383].

С. А. Белоусова рассматривает организационную культуру как многоплановый феномен, порождаемый рядом обстоятельств в процессе влияния культурных норм на деятельность в организациях [24, с. 165]. *С методологической точки зрения организационная культура* определяется как целостная личностно-деятельностная характеристика субъекта, когда в качестве её *внешней стороны* выступают цели организации и культурные «посредники», актуализирующие субъектные проявления личности, позволяющие приобретать субъектный опыт. В качестве *субъективной стороны организационной культуры* выделяются

системы ценностей и смыслов, способные стать точкой опоры в принятии эффективных управленческих решений.

S. Robbins определил основные *факторы, определяющие формирование организационной культуры*, которые являются отражением философии организации (базовые ценности, цели, стратегии и пр.) (рисунок 19).



Рис. 19 Факторы формирования организационной культуры

Культура как смыслообразующий и контролирующий механизмы управления в организации, влияющая на стабильность социальной системы общества, создающая социально-психологические условия для жизни людей в организации, выполняет: *основные функции* (внешняя адаптация в форме миссии организации, её целей и задач, ответственности сотрудников; *внутренняя интеграция* сотрудников, их поведение и регулирование) и *конкретные функции* (границы между организациями, обязательства сотрудников и идентичность каждого из них).

На организационную культуру сильное влияние оказывает высшее руководство организации, устанавливая конкретные нормы и правила поведения, свободу подчинённым и пр., поэтому в процесс становления и развития организационной культуры необходимо включать менеджмент среднего звена. В отечественных исследованиях В. А. Спивак *организационная культура отождествляется с корпоративной культурой*, которая выполняет следующие функции:

- *функцию воспроизводства лучших элементов накопленной культуры* на основе продуцирования новых ценностей и их накопления;
- *смыслообразующую функцию*, согласно которой корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, когда корпоративные ценности превращаются в ценности коллектива и личности или вступают с ними в конфликт;
- *познавательную функцию*, когда познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, определяя его успешность или неуспешность в профессиональной деятельности;
- *регламентирующую и регулирующую функции* с точки зрения применения культуры как индикатора и регулятора поведения;
- *оценочно-нормативную функцию*, реализуемую на основе сравнения реального поведения человека (группы, корпорации) с общепринятыми нормами поведения и идеалами;
- *коммуникационную функцию*, направленную на обеспечение взаимопонимания работников и их взаимодействие;

– *реактивную функцию* как восстановление духовных сил в процессе усвоения элементов культурной деятельности организации, что возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры, причастности работников к ней и разделение её ценностей;

– *функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации (корпорации)* рассматривается в контексте социокультурного развития человека, что является основанием не только успешного развития организации, но и личности, и каждого сотрудника как целостного человека.

Основопологающим принципом успешного функционирования социальных систем является социальное взаимодействие людей на основе психической активности. *В процессе формирования организационной культуры важно учитывать потребности сотрудников в осуществлении:* а) совместных действий с другими индивидами, б) воздействия на других индивидов, побуждая их к совершению определённых действий, в) приспособительной деятельности, направленной на адаптацию других индивидов к условиям внешней среды.

Организационная культура в разные временные периоды развития организации (компании и пр.) *может видоизменяться:*

1) при смене руководства или желании изменить существующее положение в организации;

2) в условиях экономического кризиса, подвергающего сомнению существующую в организации культуру;

3) в процессе руководства формирующейся маленькой (по количеству сотрудников) организации, где легче внедрять новые ценности и идеи;

4) при слабой организационной культуре, в которой наблюдается высокий уровень несогласия между членами коллектива в отношении философии и ценностей организации.

Практика работы в управлении коллективами показывает, что в системе *качественного изменения организационных процессов в культуре* руководителю необходимо придерживаться следующих *правил менеджмента*:

– *создавать условия для поиска организационных мер* по осмыслению сотрудниками происходящего и нововведений в организации (перепроектирование процессов социализации в соответствии с новой философией, ценностями и смыслами, нормами и поведением, ритуалами и пр.);

– *создавать рефлексивное пространство*, переходя от управления текущими задачами к стратегическому менеджменту, используя организационно-психологические механизмы, раскрывающие творческий потенциал каждого сотрудника;

– *разрешать противоречия между руководством и коллективом* в форме реальных действий для профессиональной консолидации и групповой сплочённости коллектива с ориентацией на совместные ценности;

– *преобразовывать прямые управленческие воздействия* в партнёрско-кооперационную систему обратных связей, отвечающих долговременным целям и интересам организации;

– *создавать мотивирующую рабочую среду* для максимальной отдачи человеческого потенциала, используя эффективные средства и методы повышения трудовой мотивации, изменив систему вознаграждения, для поощрения принятия новых ценностей организации;

– *проектировать и развивать здоровую организационную культуру*, изменяя её влияние на организационную эффективность и установление нормального психологического климата (осознание сотрудниками собственных убеждений позиций, целенаправленность и эмоциональная выносливость, поддержание деловых отношений, адекватные контакты с коллегами по работе и пр.);

– *достигать групповой консенсус* посредством соучастия сотрудников по укреплению организационной культуры и создания коллектива с высоким уровнем доверия.

Основу модели поведения сотрудников внутри организации, которая формируется в процессе её функционирования и разделяется всеми членами коллектива, составляет *корпоративная культура*, которая даёт возможность достичь эффективной работы, а также самореализоваться всем сотрудникам, так как в организации создаётся единая система ценностей, норм и правил поведения (С. Г. Абрамова, С. П. Андрюченко, В. И. Кабалина, И. А. Костенчук, Т. Н. Персикова и др.) [1; 75; 140].

В организациях выделяют следующие *типы корпоративной культуры* (рисунок 20).

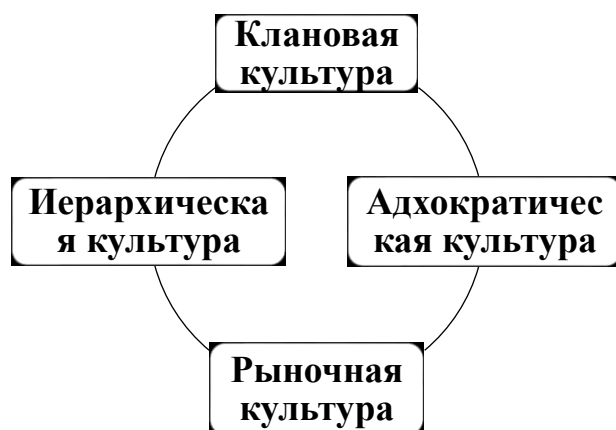


Рис. 20 Типы корпоративной культуры

Клановая культура характеризуется: «здоровым» коллективом и заботой руководителя о сотрудниках, дружной атмосферой, а связующим звеном являются традиции организации преданность сотрудников и их сплоченность на всех уровнях управления. Для *адхократической культуры* характерна творческая составляющая коллектива, когда сотрудники готовы идти на риск, а руководители считаются новаторами. В такой организации отдаются предпочтения творческому поиску и экспериментированию, а критериями успеха являются производство уникальной новой продукции и услуг. *Иерархическая культура* характеризуется формализацией, когда деятельность всех сотрудников строго регламентирована, а лидеры являются координаторами и организаторами в системе управления. Сущностью такой организации являются формальные правила, установленные руководителями. В *рыночной культуре* предпочтение отдается ориентации деятельности организации на конечный результат. Все сотрудники организации находятся между собой в соперничестве, при этом лидерами являются строгие руководители и конкуренты – при таком типе культуры всех сотрудников связывает стремление побеждать.

В зарубежных исследованиях Ф. Харриса, Р. Морана и др. разработана модель организационной культуры в совокупности компонентов (рисунок 21).

Ценности и смыслы организации (набор критериев: "хорошо-плохо", нормы поведения сотрудников)

Трудовые отношения (профессиональное развитие сотрудников, трудовая этика и мотивирование, поддержание культуры в организации)

Общее пространство и времяпрепровождение (организация питания сотрудников, рациональное использование рабочего времени)

Взаимодействие в коллективе (коммуникационная система и язык общения, взаимоотношения между сотрудниками, степень формализации отношений, способы разрешения конфликтов)

Своё место (внешний вид, одежда и представление себя в коллективе; осознание своего места в организации; сотрудничество и индивидуализм)

Рис. 21 Компоненты модели организационной культуры

В системе управления организацией целесообразно придерживаться *основных этапов процесса формирования корпоративной культуры*: 1 этап – сбор данных, описывающих основные элементы организации; 2 этап – анализ степени прогрессивности элементов культуры организации; 3 этап – разработка перечня мероприятий, необходимых для улучшения корпоративной культуры; 4 этап – обоснование каждого мероприятия с точки зрения улучшения психологического климата и коммуникаций; 5 этап – описание проектных параметров данных мероприятий по изменению элементов корпоративной культуры; 6 этап – реализация мероприятий на практике на практике; 7 этап – анализ эффективности проведения предложенных мероприятий и их коррекция.

Интерпретируя управленческие механизмы, выделенные в зарубежных исследованиях (Р. Блейк, К. Левин, Дж. Моутон,

Э. Шейн и др.), которые оказывают существенное влияние на качество организационных изменений и успешное развитие предприятия, отметим основные управленческие действия:

– использование *методов управления* (метод построения команд, К. Левин; метод номинальной группы; метод Дельфи и др.);

– проведение *психологических тренингов* персонала, основанных на теории лидерства Р. Блейка и Дж. Мутона, включающей в себя следующие этапы: 1) *аудиторный тренинг-семинар* (знакомство с современными стилями руководства и лидерства в организации), 2) *развитие команды* в форме организационных встреч с различными подразделениями, 3) *развитие межгруппового взаимодействия*, осуществляемое на основе анализа конфликтных ситуаций и причин их возникновения, 4) *организационное целеполагание*, включающее разработку и согласование организационных целей, 5) *достижение цели*, связанное с проведением групповых дискуссий по обсуждению актуальных проблем организации, 6) *стабилизация*, которая обеспечивает поддержку предложенных ранее качественных изменений в управлении, на основе общей оценки достигнутых результатов.

Успешная деятельность руководителя, связанная с формированием организационной культуры, составляет основу его социально-психологической компетентности в контексте развития управленческих умений. Б. Г. Бакирова указывает на важность профессиональной переподготовки руководителей в области освоения программ-тренингов на уровнях: психических процессов (внимание, память, восприятие, представление, воображение и пр.) межличностного, поведенческого и личностного взаимодействия [18, с. 532]. В процессе освоения тренингов в форме деловых игр, психотехнических упражнений, психогимнастик и др.

техник руководитель повышает уровень компетентности в направлениях:

1) *раскрытия собственных потенциальных возможностей психики*, которые не использовались ранее в профессиональной деятельности;

2) *развития эмоциональной сферы*, направленных на снятие излишнего эмоционального напряжения для положительного изменения своего эмоционального состояния, что позволит чувствовать себя в безопасности;

3) *повышения сензитивности* к межличностным отношениям приобретения навыков адекватного общения с другими людьми и прогнозирования действий межличностного взаимодействия;

4) *совершенствования навыков*: публичных выступлений и самопрезентации, стратегиями проведения групповых дискуссий по решению проблем, стратегиям и приёмам конструктивной критики и др.

Успешная реализация этапов организационной культуры обеспечивается с помощью основных *управленческих механизмов*: *имиджевые мероприятия*, направленные на формирование и поддержание корпоративного стиля организации; *коммуникативные мероприятия*, связанные с информированием сотрудников о ситуациях развития организации; *корпоративные мероприятия*, которые организуются в форме практических коллективных дел и совместных усилий (праздники, юбилеи, посвящения и пр.).

Выводы:

— организационная культура является мощным стратегическим инструментом управления, позволяющим ориентировать

все подразделения и отдельных работников на достижение общих целей, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить преданность фирме и облегчить общение;

- многие элементы организационной культуры складываются стихийно в процессе реагирования персонала на разнообразные ситуации, возникающие во внешней и внутренней среде, в процессе взаимного общения всех членов организации;

- психологический климат в коллективе зависит от организационной культуры и определяется ею, которая поддерживается за счёт системы отбора персонала, критерии которого должны отражать основные требования к сотруднику для его совместимости с существующей культурой;

- решающая роль при внедрении новой организационной культуры принадлежит службам управления персоналом, имеющим статус стратегической значимости в деятельности предприятия;

- организационная культура отождествляется с корпоративной культурой как системой материально-духовных ценностей и проявлений, присущих данной организации, отражающей её индивидуальность, проявляющейся в поведении сотрудников, их взаимодействии и пр.;

- основу модели поведения сотрудников внутри организации составляет корпоративная культура в её типовом многообразии (личностные характеристики сотрудников, характер профессиональной деятельности и взаимоотношений, модели взаимодействия и обеспечение свободного взаимодействия, поведение сотрудников, поддержка подчинённых со стороны управленческих служб и др.).

2.6 Конструкты культуры делового общения

Человеческое общение осуществляется при взаимодействии двух или более людей, основу которого составляет: обмен информацией познавательного или эмоционального (аффективно-оценочного) характера и основу сознания отдельного человека, в результате чего происходит воздействие (всегда взаимно, но может быть неравномерным) на состояние, установки и поведение партнёров по общению.

Обычно общение включено в практическую деятельность человека: обучение, игру, труд и пр. В психологических исследованиях (А. А. Бодалёв, Л. С. Выготский, А. А. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, М. И. Лисина, В. С. Мухина, Н. Н. Поддъяков, С. Л. Рубинштейн и др.) *понятие «общение»* рассматривается с точки зрения компонента той или иной значимой деятельности, а также бескорыстное общение в форме «общения ради общения» [36; 102; 157]. С юности общение приобретает особое значение, т.к. молодые люди в практическом взаимодействии друг с другом на новом уровне своего умственного развития в условиях разных видов деятельности обретают возможность *совершенствовать социальные навыки в процессе делового общения.*

В англоязычной культуре вместо понятия «общение» используется понятие «коммуникация». В отечественной психологии отсутствует общепринятое определение *понятия «общение»*, которое имеет различный смысл:

– А. И. Волкова рассматривает общение как сложный и многогранный процесс, который может выступать в одно и то же время как: процесс взаимодействия индивидов, информационный процесс, отношение людей друг к другу, взаимовлияния

друг на друга, сопереживания и взаимного понимания друг друга;

– В. И. Фефелова полагает, что основу общения составляет духовно-личностный контакт партнёров, а «коммуникация» предполагает более деловую, рационально-смысловую направленность взаимодействия субъектов;

– И. П. Ильин соотносит коммуникацию как отношение к общему, а общение – к частному, указывая, что все виды коммуникации являются общением, но любое общение является частным видом коммуникации;

– А. А. Леонтьев трактует общение как особый вид деятельности, компонент, составная часть и условие некоммуникативной деятельности. В то же время он оговаривал, что это не означает, что общение выступает как самостоятельная деятельность;

– Б. Ф. Ломов, отмечает, что общение выступает в самостоятельной и специфической форме активности субъекта., результатом которого является не преобразованный материальный или идеальный предмет, а отношения с другими людьми [68; 94; 96; 102].

При анализе понятия «общение» в психологии выделяют его различные аспекты: *обмен информацией (коммуникация)*, восприятие и понимание человека человеком (*социальная перцепция*), взаимодействие (*интеракция*).

А. А. Леонтьев (1974) определил три вида общения: *социально-ориентированное* (изменение психологических характеристик группы людей в направлении унификации или рассогласования), *предметно-ориентированное* (регулирование сов-

местной деятельности) и *личностно-ориентированное* (изменение отдельной личности) [102].

Д. М. Рамендик выделяет *функции общения*, которые не сводятся только к передаче информации (рисунок 22).

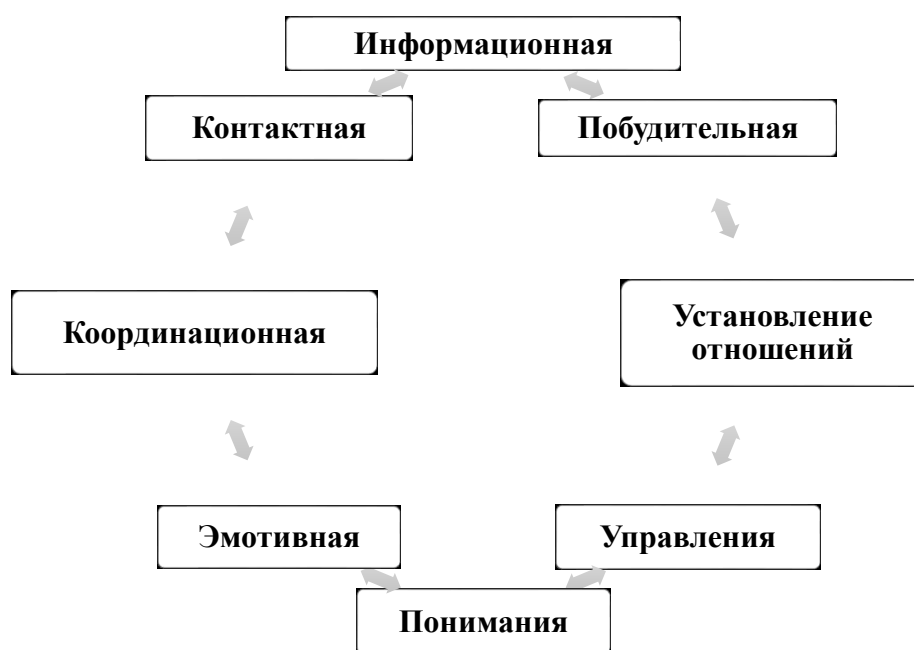


Рис. 22 Функции общения

Контактная функция направлена на установление связей между людьми; *побудительная* – стимулирует активность людей по общению; *установление отношений* осуществляется через осознание и фиксацию своего места в системе статусных, ролевых, деловых и др. связей в обществе и коллективе; *координационная* – способствует согласованию действий в процессе организации совместных действий; *понимание* происходит на уровне адекватного взаимного восприятия и смысла общения в форме намерений, установок, переживаний, психических состояний и пр.; *эмотивная* – предполагает «возбуждение» в партнере необходимых эмоциональных переживаний и изменение с

его помощью собственных намерений; *управление* направлено на положительное изменение состояния и поведения других людей, а также их установок, мнений, намерений, представлений, решений и мотиваций.

Н. Н. Павелко, С. О. Павлов, Д. М. Рамендик, А. Д. Столяренко и др. отмечают, что *успешность общения зависит от его стиля*, который проявляется в форме индивидуально-типологических особенностей взаимодействия между людьми; складывается интуитивно и неосознанно на основе субъективно-эмоционального прогноза возможности удовлетворения интересов партнёров в ситуациях общения [153; 168].

Доброжелательный стиль общения проявляется в том, что: человек уверен, что он и партнёр будут удовлетворены процессом и результатом общения; складываются равноправные и истинно партнёрские отношения; такое общение никем специально не управляется, ориентированно на группу и осуществляется в рамках правил, традиций и её интересов.

Недоверчивый стиль общения основан на том, что, если у человека в процессе общения преобладает потребность в достижении успеха путём контроля над другими, то в таком случае могут проявляться лидерские, а иногда и агрессивные тенденции; человек считает, что он может удовлетворить общие интересы, а его партнёр по общению – не может.

Самокритичный стиль общения предполагает: общение в таком стиле, при котором человек думает, что он не может удовлетворить общественные интересы, а ответственность за результат в основном лежит на партнёре по общению; процесс делового общения, когда человек ведёт себя податливо, у него ярко выражена озабоченность собой и потребность в другом.

Пессимистический стиль общения не характерен для делового общения и выражается в следующем: в таком стиле человек убеждён, что ничего хорошего из данного общения не получится, так как оба партнёра по общению не в состоянии удовлетворить собственные и общие интересы; у такого человека в общении проявляется некоторая отрешённость, погруженность в себя, сохранение эмоциональной дистанции, отдаление от других, стремление к независимости и пр.

Выделенные стили общения дополняются в научной литературе следующими стилями: популистским, позиционным, дружеским, творческо-продуктивным, деловым и пр. Факторами, влияющими на использование стилей общения, являются типы отношения руководителя организации к коллективу, его коммуникативные умения и личностные особенности.

Стили общения непосредственно влияют на эмоциональную атмосферу взаимодействия с использованием *средств общения* [Словарь метод. терм.].

Пространственно-временные средства общения (время, место, ситуация общения, дистанция) определяются выбором места, времени и желаемого результата общения. Предварительно возможно планировать «глубину» доверительности отношений (возможная и желаемая).

Лингвистические средства общения (речевые, вербальные) представляют собой речевые образцы, единицы языка и речи, посредством которых обеспечивается речевая деятельность в форме аудирования, говорения, чтения и письма. Речевые средства несут основную коммуникативную нагрузку в процессе общения, образуя логико-смысловую линию, определяющую его содержание (словесное действие). Использование

лингвистических средств общения предполагает владение *речевым этикетом* как технологией ведения любых разговоров, основные правила которого предусматривают, что любое обращение к партнёру должно быть: содержательно продумано, интонационно выверено, своевременно и адекватно ситуации, статусу партнёра и характеру отношений.

Паралингвистические и экстралингвистические средства общения (качество и диапазон голоса, тональность, распределение ударения и пауз) формируют коммуникативно-прагматический аспект текста (сообщения). Такие средства общения: сопровождают языковые средства в ходе общения или заменяют их; могут составлять до 75 % всей смысловой информации, передаваемой в речи.

Оптико-кинетические средства общения (мимика, жесты, пантомимика) направлены на организацию динамических психофизических действий, а слияние действий вербального (словесного) и оптико-кинетического характера образует целостный процесс воздействия одного субъекта общения на другой, но такое воздействие эффективно только при условии, если в его содержание включены *механизмы взаимопонимания в общении*:

- *идентификация* как способ понимания другого человека через бессознательное или осознанное уподобление его самому себе;

- *стереотипизация*, выраженная в классификации форм поведения и интерпретации их причин путём отнесения к известным явлениям и социальным стереотипам;

- *рефлексия*, понимаемая как осмысление субъектом того, какими средствами и почему он произвёл впечатление на партнёра по общению;

– *обратная связь* (прямая и косвенная), выступающая механизмом, посредством которого партнёры по общению узнают влияние восприятия и собственную оценку другим собеседником.

Интерпретируя исследования В. Г. Глушковой, Е. П. Ильина, О. А. Казаковой, И. Н. Кузнецова, Г. Н. Шеламова и др. выделим основные уровни общения:

– *конвенциональный уровень* («конвенция» – согласие) оптимален для разрешения личностных и межличностных проблем в человеческих контактах, формируется на основе свода правил поведения в обществе, которые передаются от поколения к поколению. В этих правилах закреплён уговор между людьми относительно того, какие коллективные формы поведения наиболее приемлемы для общества и субъекта;

– *духовный уровень* является высшим уровнем человеческого общения, сущность которого невозможно передать вне самого контакта на духовном уровне. Духовное общение предполагает: вовлечение в общение обоих собеседников, партнёром по общению может стать любой человек «с божьей искрой», необязательность «высоко разговора» и пр.;

– *примитивный уровень* означает со стороны одного из собеседников «пристройку сверху», т.е. одна из сторон диалога может не принимать во внимание, какие мысли, чувства и переживания может вызвать разговор у другого собеседника. На данном уровне не берётся во внимание: личность, тактично – нетактично, уместно – неуместно, этично – неэтично (это даже «не всплывает» в сознании человека, навязывающего такой уровень общения). Примитивный партнёр в общении ущербен, а ре-

агировать на него столь же примитивно как подтвердить собственную ущербность;

– *стандартизированный уровень* общения строится на неких стандартах, когда общаться необходимо, но нет желания и человек надевает «маску» (маски: нуля, агрессивности, любезности, послушания, высокомерия и др.), скрывая за ней свои истинные чувства, он не хочет понимать и не хочет быть понятым, в результате чего не возникает подлинного общения. После таких бесед остаётся неприятное впечатление от общения, выраженное в неискренности, равнодушии, скрытости и пр.;

– *манипулятивный уровень* предполагает в процессе общения пристройку «сверху», так как манипулятор всегда чувствует себя хозяином ситуации, что ведёт общение к той цели, которую манипулятор ставит перед собой. Для человека, выбирающего манипулятивный уровень общения, партнёр выступает соперником в игре, которую очень важно выиграть. Необходимо учитывать, что от кого бы не исходила манипуляция, ей очень тяжело противостоять, поэтому защита от манипуляций требует от человека большой выдержки, зрелости, умения не подыгрывать партнёру по общению, а вовремя прерывать игру;

– *игровой уровень* основан на ценности возникшей человеческой связи, когда каждый участник общения старается быть интересным другому, и он произвольно играет, чтобы понравиться. Партнёр игрового уровня общения открыто и явно даёт понять, что для вас обоих желательны и возможны различные варианты пристройки друг к другу. На этот уровень общения мы выходим только с теми людьми, которые нам хорошо знакомы;

– *деловой (надличный) уровень* предполагает контакты людей в диалоге, объединённых общим делом, проблемой,

поиском истины и пр. Общаясь на деловом уровне, люди выносят из контактов не только «плоды» совместной деятельности, но и стойкие чувства совместной доверия и привязанности или неустранимые антипатии друг к другу [40; 68; 76; 97; 197].

Таким образом, знание выделенных уровней общения позволит руководителям организаций научиться успешно анализировать контакты общения и использовать их для самоанализа собственных действий в общении с установлением причин и ошибок в поведении.

В современных условиях развития российского общества и системы образования возникает острая необходимость формирования нового стиля *социального поведения делового человека*, что вызывает потребность в обучении *деловому общению* (Т. В. Анисимова, Е. В. Баженова, В. И. Бенедиктова, Д. П. Волков, В. В. Горанчук, А. Л. Журавлёв, И. Н. Кузнецов, Ф. Н. Лавриненко, В. А. Лупьян, Г. Н. Смирнов и др.) [16; 41; 97; 101; 105; 165].

Сегодня в обществе ярко проявляется дефицит культуры и проблемы феномена общения, в частности делового общения, с позиции изучения факторов его детерминации, выявления условий для совершенствования духовно-нравственных и поведенческих параметров процесса общения, определяющих его гуманистический смысл, сущность и уровень культурного человека.

В рамках нашего исследования целесообразно рассмотреть особенности *делового общения* – как вида общения и части деловой этики, целью которого является обмен информацией в разных сферах человеческой деятельности, когда каждый из участников стремится решить прежде всего актуальные для своей профессии задачи (А. В. Горбатов, О. В. Елескина, Ф. А. Кузин и др. [42; 96].

Деловое общение отличается от общения тем, что всегда преследует определённую цель, строго ограничено во времени или имеет чёткие временные интервалы. Успешность делового общения зависит от степени принятия ролей партнёрами и если его цель не затрагивает самого человека, а касается только его деловой или служебной роли, то оно сводится к *функционально-ролевой форме общения* (начальник – подчинённый и пр.). Если деловая цель индивидуализирована, а человек с деловой направленностью преследует лично важную для него цель или рассматривает корпоративные интересы как собственные, то такое общение называется *межличностным*.

В философской концепции Н. М. Тимченко деловое общение рассматривается с точки зрения: 1) сущностной характеристики и необходимого условия человеческой жизнедеятельности, 2) формы проявления и самовыражения культуры социума и личности, 3) феномена детерминации, связанного с объективно заданными процессами социокультурного бытия общества, 4) особой формы проявления человеческой субъективности, роль и значение которой усиливается по мере развития цивилизации.

В культурологических исследованиях Р. Г. Апресян, Л. Е. Балашова, Г. П. Выжлецова, Н. В. Голик, Е. Л. Дубко, В. Г. Иванова, Е. А. Скородумовой, А. Швейцер и др. указывается, что *в процессе делового общения важную роль играют: нормы и ценности обмена деятельностью, специфические формы и методы взаимодействия людей при решении деловых вопросов, стереотипы в служебно-должностном поведении сотрудников. Деловое общение в рамках взаимодействия основывается на стратегиях и тактиках достижения профессионально-*

производственных целей, способах убеждения и осуществления управленческого воздействия. В процессе делового общения, устоявшиеся в речевой практике образцы использования стратегий, приёмов и выбора языковых средств, *формируется дискурс профессионального общения* во всём разнообразии его видов и форм (деловое письмо, деловая речь, встреча, деловые переговоры и пр.).

Этикет как установленный порядок поведения, «подсказанный» человеку на протяжении его обитания на Земле, не только несёт в себе внешнюю атрибутику, но и определённым способом внушает людям духовные и нравственные понятия. В. Ф. Андреев указывает, что «краеугольным камнем» в развитии этих общих правил в системах жизненных координат природы и общества является подлинная совесть, организующая ипостась божественного сохранения человека на Земле [9, с. 28]. *Цель этикета* – создание, красивого, удобного, достойного существования и общения людей, уважение к их недостаткам и слабостям как «прикрытие» их несовершенства. Когда этикет «изживает» себя и свою сущность, теряет содержание и влачит жалкое существование только его форма и внешнее проявление («фиговый листок, прикрывающий срам»), то он «превращается» в *фарисейство и лицемерие*.

Этикет проявляется в отражении: социальной иерархии в обществе, положении различных социальных групп по отношению друг к другу и общего культурного уровня людей. *Этикетные нормы*, существующие в современном обществе, предписывают определенные модели поведения личности в конкретных ситуациях общения, обусловлены психологическими, эстетическими и др. потребностями человеческой коммуникации,

обладают глубокой нравственной ценностью в рамках *этикетного поведения индивида*, которое выражается в уважении к личности другого.

Деловой этикет представлен системой правил, регламентирующих разные сферы делового общения, следование которым облегчает выбор формы поведения в различных ситуациях, делая предсказуемым поведение партнёров. В теории управления организацией исследованы *функции делового этикета*, знание которых помогают человеку сосредоточиться на содержательной стороне делового общения (рисунок 23).

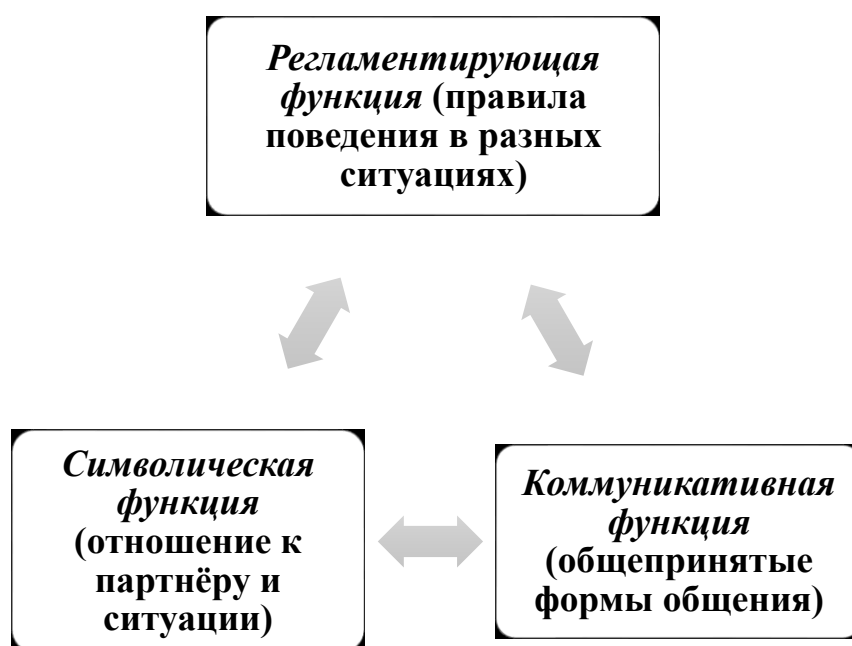


Рис. 23 Функции делового общения

Деловое общение полифункционально и представляет собой условие репродуктивно-нормативной и продуктивно-творческой деятельности человека как общественно субъекта, что одновременно служит: фактором, активизирующим его профес-

сиональную деятельность, способом включения в социум, является необходимой ценностью и критерием достигнутого уровня нравственной культуры личности и общества.

Целью делового общения является обмен информацией в профессиональной, коммерческой и некоммерческой сферах деятельности, в ходе которого каждый из участников прежде всего стремится решить актуальные профессиональные задачи. *Процесс делового общения включает в себя несколько фаз*: подготовку, вхождение в контакт, концентрацию и поддержание внимания, аргументацию и убеждение, фиксацию результата. *Элементами делового стиля общения выступают*: мотивация деятельности, способы принятия решений, характер взаимоотношений с партнёрами, манера общения в процессе организации работы (тон, дистанция и поведение в общении).

Современный деловой этикет включает в себя разрешение вопросов, связанных с устройством на работу и собеседованием с начальником, внешним видом, умением вести деловую беседу, взаимоотношениями в коллективе, имиджем делового человека, деловой перепиской, этикетом телефонных разговоров, работой в интернете (электронная почта как форма письменной коммуникации) и др. Знание этикета делового общения способствует развитию коммуникативной культуры современного человека, в совершенстве владеющего культурой речи, от которой в некоторой степени зависит его репутация в обществе как образованного человека.

Для целостной характеристики комплекса взаимоотношений в сфере делового общения используется понятие «*деловой этикет*», который мы рассматриваем с точки зрения *системы установленных в культуре управления организацией*

требований, предъявляемых к поведению человека в процессе общения и на деловых мероприятиях в совокупности с правилами речевого поведения, реализующихся на основе принятых в данном языковом сообществе устойчивых речевых выражений и формул.

На качество процесса управления организацией особое влияние оказывают факторы в совокупности: стратегий управления, характера взаимоотношений между руководителями и подчинёнными, социально-психологического климата, организационной и корпоративной культуры, сплочённости коллектива и пр.

В рамках профессионального взаимодействия особое место имеют *типы совместимости людей*, в которых выделены уровни: социально-психологический, социальный, психофизиологический, психологический (Н. И. Шевандрин). Полная совместимость партнёров по взаимодействию характеризуется совпадением на психофизиологическом, психологическом и социально-психологическом уровнях. При несовпадении совместимости ярко проявляются психологические барьеры и затрудняется сотрудничество в профессиональной деятельности.

Межличностная совместимость включает в себя *структурную* (совместимость характера, темперамента и личностных качеств партнёра по общению) и *функционально-ролевую* (представления партнёров о межличностных ролях, которые они будут реализовывать в процессе общения) составляющую.

Психологическая совместимость рассматривается в контексте доминирующей установкой на совместное решение деловых задач при условии взаимного принятия людей, согласования их интересов и мотиваций, а также функционально-ролевых

ожиданий, когда человек должен соответствовать тому, что от него ожидают на данной должности и месте в коллективе в соответствии с его возрастом, полом и квалификацией. Для длительной совместной работы в коллективе желательна не только психологическая совместимость, но и деловая в форме личной симпатии, взаимной поддержки и пр. *Психологическая несовместимость* проявляется как неспособность человека понять другого в критической ситуации и отсутствие синхронности психомоторных реакций, а также врождённых и приобретённых свойств личности.

Практика управленческой деятельности показывает, что *благоприятное влияние разных уровней совместимости сотрудников* в организации выражается в следующем:

- высокий уровень сплочённости коллектива (способы взаимодействия и ведущие социальные мотивы) обеспечивает синхронизацию темпа совместной профессиональной деятельности, направленной на реализацию ценностной ориентации по достижению стратегических целей;

- высокая степень однородности коллектива (пол, возраст, образование, уровень квалификации и пр.) при совпадении официального статуса руководителя (или руководителей структурных подразделений) и их лидерского положения в коллективе способствует эффективному планированию действий всех сотрудников в распределении производственных заданий и определению вариантов их выполнения;

- высокая степень личностных форм общения сотрудников и власти, способной адекватно регулировать и выражать внутригрупповые отношения, которые носят неофициальный характер, в условиях поддержания доброжелательных отношений с

подчинёнными способствует развитию их успешного самовыражения и самореализации.

Речевой этикет в деловом общении

Значительная часть делового общения осуществляется в речевой форме и обслуживает совместную деятельность, поэтому партнёрам по взаимодействию необходимо владеть *речевым этикетом*, который в теории обучения языкам рассматривается с точки зрения социально-заданных и национально-специфичных правил речевого поведения, реализующихся в системе устойчивых формул и выражений, принятых в предписываемых обществом ситуациях «вежливого» контакта с собеседником (обращение к собеседнику и привлечение его внимания, приветствие, знакомство, прощание, извинения, благодарность и пр.) [103].

Речевой этикет представляет собой особую технологию ведения любого разговора, включающего *основные правила*:

1) *проявление внимание к собеседнику в форме речевого обращения* должно быть: содержательно и интонационно продуманно; своевременно и адекватно ситуации, статусу партнёра и характеру отношений; выверено с точки зрения этикетных норм и ролевых позиций собеседника;

2) *использование речи регламентируется* в соответствии с *принципами: кооперации* (достаточный объём информации, правдивость высказываний, ясность и понятность мыслей, отсутствие неизвестных терминов и речевых оборотов), *вежливости* (соблюдение общих правил речевого этикета; использование в речи эфимизмов – речевых формул, заменяющих резкие выражения и др.), *комбинирования речевых стилей* (высокий, низкий, влиятельный, невлиятельный);

3) в деловой культуре российского общества сохраняется этикетная норма обращения друг к другу по имени, отчеству, поэтому в официальной обстановке, независимо от личностных отношений, в присутствии других людей обращение должно быть официальным;

4) в процессе делового общения следует придерживаться сценариев речевого поведения между участниками, которые выполняют разные роли с целью реализации собственных «программ поведения» в рамках заданной ситуации общения;

5) деловое общение должно сопровождаться разнообразием речи, что характеризует высокий уровень культуры речи собеседника. Требование разнообразия речи выполняется тогда, когда говорящий использует необходимый лексический запас слов и выражений; умело подбирает синонимы и антонимы; владеет стилистическими приёмами, уместными в данной речевой ситуации;

6) в процессе делового общения необходимо использовать разнообразие речевых стратегий в форме: разговора, беседы, дискуссии, спор, полемики с учётом психологического контекста (позиции, интересы, отношения, состояние партнёров) и мотивации основных участников;

7) понимание собеседниками друг друга обеспечивается *правильностью речи* – коммуникативным качеством речи в соответствие с действующими языковыми нормами общения (произношение, словообразование и др.), что не исчерпывается нормативностью речи, но включает и другие характеристики, например, логичность;

8) речевое общение в процессе деловых переговоров должно исключать социокультурные и языковые ошибки

(лексико-грамматические, фонетические, интонационные и др.), которые приводят к серьёзным нарушениям не только в коммуникации, но и к непониманию или неверному пониманию собеседниками друг друга;

9) *в официальной обстановке необходимо уместно использовать различные варианты комплиментов* (приятные слова, в которых должна быть немалая доля правды, несколько преувеличивающие положительные качества собеседника, произносимые с целью доставить человеку удовольствие, добиться расположения к себе или обсуждаемому вопросу): светский комплимент, деловой комплимент, поздравление, сочувствие и пр.;

10) *достижение успеха начала и ведения деловых переговоров* определяется умением начать их, используя методы начала переговоров:

– *снятие напряжения* – разминка или светская беседа (разговор на нейтральные темы, использование комплиментов и др.);

– *«зацепка»* (короткое изложение проблемы с личным подтекстом, тактичное напоминание о прошлых достижениях, намёк на разрешение личных проблем партнёра общими усилиями, похвала партнёра за прошлые заслуги и др.);

– *прямой подход* (рационально-сдержанное изложение проблемы или ситуации с учётом собственных интересов и признания интересов собеседника).

Психологическое воздействие и манипулирование в деловом общении

В процессе делового общения возникают различные ситуации, когда важно уметь распознать психологическую позицию партнёра и занять такую позицию, которая обеспечит

конструктивное решение вопроса через использование *психологического воздействия*, когда одна из сторон воздействует на других людей на основе одностороннего влияния, в результате чего происходят изменения в психологических состояниях адресата воздействия (руководитель стремится воздействовать на подчинённых, менеджер – на клиентов и исполнителей, сотрудники организации – на друг друга и руководителя). *Манипуляции* относят к скрытому управлению поведением человека, которое совершается ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют *манипулятором* [27]. Интересы манипулятора, которые реализуются в ситуациях за счёт других людей носят насильственный, эксплуатационный, неэтичный и нечестный характер.

Манипулирование относят к негативному стилю общения, которое опасно разрушением личности человека, а положение объекта манипулирования невыносимо и унизительно из-за чувства подавления личности.

В исследованиях Э. Шострома выделены основные *причины психологической манипуляции* (чувство беспомощности, недоверие, неспособность любить, боязнь личностных контактов, желание получить одобрение) и *виды манипуляторов*:

– *активные* – люди, которые не в силах положиться на себя, им лучше сделать ответственным за всё другого человека, которым легко управлять и можно контролировать; некоторые манипуляторы, желая или не находя любви окружающих, пытаются добиться власти над другими людьми хитростью и уловками;

– *пассивные* – люди, стремящиеся заслужить одобрение другого за счёт постоянного угождения или занятия пассивных позиций: «Будь, что будет!» «Делайте со мной, что хотите!» и др.;

– *сореvнующиеся* – люди, воспринимающие жизнь как постоянный турнир и соревнование с другими, выступающего в роли бойца; для таких людей важна постоянная «битва» с деловыми партнерами, которые рассматриваются как реальные или потенциальные враги-соперники;

– *безразличные* – люди, характеризующиеся индифферентностью и безразличием, избегающие общения и взаимодействие с другими.

В психологии управления выделяют следующие *виды психологического воздействия*:

1) *«заражение»* – способ эмоционального воздействия в условиях контакта больших по количеству групп людей на основе бессознательной спонтанной формы воздействия с использованием неречевых средств общения (яркие эмоциональные состояния и интонации, восклицания, музыка, ритмические движения и пр.);

2) *подражание* – воспроизводство человеком определённых образцов поведения с эмоциональной окраской (логическое/нелогическое, внутреннее/внешнее, подражание-обычай, подражание-мода и др.);

3) *убеждение* – воздействие на эмоционально-рациональную сферы личности с помощью логических доказательств, ориентированных на заинтересованную, критически настроенную личность через расслабление, склонение к поступку и использование речевых «уловок»;

4) *внушение* – целенаправленное неаргументированное воздействие человека на группу или другого человека, когда информация воспринимается не критически, а направлено на эмо-

циональную готовность человека получить установку к действию (эффективно для людей с доминированием ситуативного психологического состояния: подростки, физически ослабленные, утомлённые и подавленные личности).

Для возникновения манипулятивной ситуации достаточно намерения одного из партнёров по общению, который может применить *манипуляционные технологии* воздействия в формах: психологического давления, целенаправленного преобразования информации (утаивание, искажение, момент и способ подачи и др.), воздействие на психические структуры, которые изменяют поведение жертвы в направлении цели воздействия.

К «лёгким» тактикам манипуляционного воздействия относят обольщающие тактики в форме: а) *демонстрации дружелюбия и искусственного завоевания расположения* (единство мнений, лесть, оказание услуг, самопрезентация), б) *запутывания и введения в заблуждение* для того, чтобы не дать другой стороне догадаться о ваших намерениях (утаивание собственных заслуг, прикрытие стечение обстоятельств и пр.), т.е. вести себя так, как не мог бы предположить партнёр при условии, что у противоположной стороны не возникнет никаких поводов и подозрений обвинить в чём-то первую сторону, в) *скрытых угроз*, которые призваны «задеть» и расстроить жертву воздействия с помощью безобидных замечаний, заставляющих человека винить в возникшей ситуации самого себя.

«Тяжёлые» тактики манипуляционного воздействия в форме обещаний и угроз могут радикально изменить поведение другой стороны, а манипулятор может создать о себе впечатление мощного противника, полностью владеющего ситуацией. Эффективность угроз объясняется тем, что одна из сторон

пытается избежать расплаты, угрожающие выигрывают даже в тех случаях, когда они их не выполняют.

По мнению Д. М. Рамендик, противодействие манипулированию состоит в том, чтобы не допустить применения манипулятором манипуляционных технологий, выполнив следующие действия:

1) заменить или дополнить эмоциональный контакт с манипулятором другими видами контактов (адекватное понимание содержания разговора, операциональный контакт в форме прямых вопросов, предметный контакт как открытое понимание предмета разговора и истинного содержания сообщения);

2) настроиться на партнёрство и сотрудничество, а в случае опасности манипулирования перейти на позицию соперничества, не допуская доминирования и манипулирования, 3) снизить уровень собственной зависимости от стандартов поведения и социальных ролей [153, с. 162].

Переговоры и производственные совещания

Коллектив любой организации представляет собой сложную систему межличностных и деловых отношений субъектов-профессионалов разных направлений трудовой деятельности, которая осуществляется в процессе *делового общения в форме переговоров и производственных совещаний*.

Переговоры относятся к одной их форм делового общения с целью достижения взаимовыгодных адекватных решений, удовлетворяющих обе стороны взаимодействия. Переговоры выполняют следующие функции (рисунок 24).



Рис. 24 Функции деловых переговоров

Д. М. Рамендик указывает, что в процессе деловых переговоров взаимодействующие стороны обычно решают вопросы: 1) взаимной договорённости, в которой сталкиваются их интересы, 2) выдержки конфронтации, неизбежно возникающей из-за противоречивости интересов, не разрушая при этом деловые отношения (иначе переговоры перерастут в конфликт), но для этого необходимо понимать, для чего нужны переговоры и какие возможности они открывают; уметь совместно решать проблемы, наладить межличностное взаимодействие и управлять собственными эмоциями [153, с. 106].

Для успешного проведения переговоров недостаточно только выполнять требования этикета, необходимо учитывать особенности их ведения с учётом поведения участников в форме:

1) *дружеских позиций* (более слабая сторона ожидает от партнёра по переговорам «дружеского» отношения к себе и ведёт себя заискивающе);

2) *партнёрского взаимодействия*, основанного на теории «разумного эгоизма» (совместный анализ проблемы, сознательное подчинение собственных интересов общему делу, высокий уровень доверия между партнёрами, творческое ведение переговоров);

3) *противостояния сторон*, представляющего переговоры как «поле битвы» под девизом «перетягивание каната» или «кто кого?» (изменение степени противостояния, наличие негативных моментов, «ущемление» участников переговоров, стремление партнёра «взять реванш»).

В системе успешного управления организацией и коллективом особое место отводится *совещаниям*, регулирующим взаимоотношения между начальниками и подчинёнными, а также между участниками производства. В теории управления выделяют типы совещаний, различающихся по формам и целям проведения (рисунок 25).

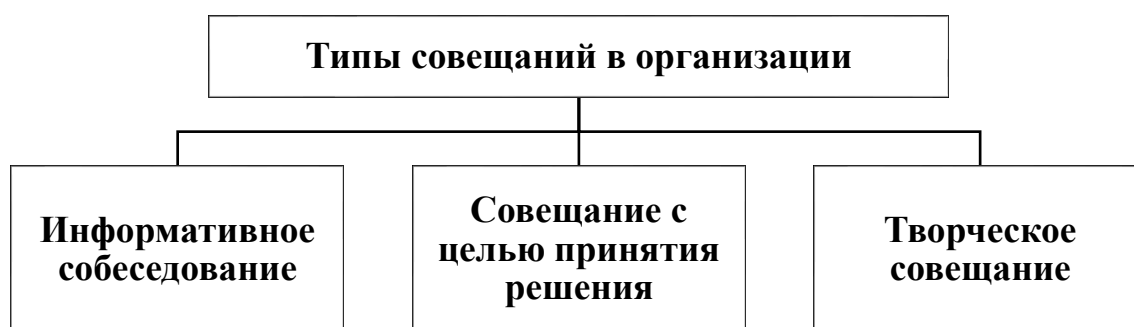


Рис. 25 Типы совещаний в организации

На совещании в форме информативного собеседования каждый из участников кратко докладывает руководителю о истинном положении дел на его участке работы, что позволяет избежать письменных отчётов. На совещании с целью принятия

решений используется координация мнений участников совещания, которые принимают адекватные решения по конкретным проблемам, учитывая универсальные советы друг друга. Творческое совещание предусматривает выявление и разработку перспективных направлений деятельности организации в условиях осуществления инноваций.

По сфере применения совещания классифицируются следующим образом: в науке (конференции, симпозиумы, семинары, заседания и пр.), в политике (съезды, пленумы, митинги и пр.). *Тематическое разделение совещаний* осуществляется в кадровых, технических, административных, финансовых и др. направлениях производственной деятельности.

В зарубежном менеджменте выделяют *типы совещаний*: а) *диктаторские* (дискуссии не проводятся, участники могут задавать вопросы только с разрешения руководителя, который сообщает собственное решение), б) *сегрегативные* (в основе совещания – доклад руководителя или назначенного им лица, участники могут выступать в прениях по указанию председателя), в) *дискуссионные* (демократическое совещание в форме свободного обмена мнениями, после которого принимается решение общим голосованием и утверждается руководителем или принимается без голосования с учётом высказанных предложений и мнений), г) *свободные* (проводятся без чётко сформулированной повестки дня).

В процессе делового общения одной из сторон может осуществляться *психологическое воздействие* для изменения психического состояния адресата, что достаточно часто используется в управленческой деятельности (таблица 11).

Таблица 11 – Виды психологического воздействия в деловом общении

Виды псих. воздействия	Краткая характеристика видов психологического воздействия
1	2
«Заражение»	<ul style="list-style-type: none"> - бессознательная спонтанная форма воздействия, вызывающая у человека определённые психические состояния; - способ эмоционального воздействия в условиях непосредственного контакта большого количества людей; - в организации может выполнять роль функции (проведение групповых ритуалов и тренингов для усиления сплочённости); - характерно для ситуации паники, рок-фестивалей, религиозного экстаза и пр.; - использование неречевых средств общения (интонации, восклицания, музыка, ритмические движения и пр.)
Внушение	<ul style="list-style-type: none"> - неаргументированное и целенаправленное воздействие одного человека на другого (или на группу); - информация воспринимается не критически, адресовано не логическому мышлению, а эмоциональной готовности человека к получению установки к действию; - эффективно для людей с доминированием психологического состояния в конкретной ситуации (ослабленные физически и неуверенные в себе люди, подростки и пр.);

Продолжение таблицы 11

1	2
	<p>- осуществляется с помощью речи, но не нуждается в логике и доказательстве</p>
<p>Подражание</p>	<ul style="list-style-type: none"> - воспроизводство человеком определённых образцов поведения, имеющих конкретную эмоциональную окраску; - логическое подражание осуществляется сознательно выбранному образцу; - внутреннее подражание основано на: мотивах, интересах, способах мышления и пр., а внешнее – соответствует внешним формам поведения; - подражание обычаям соответствует традиционным образцам конкретной культуры; - подражание моде соответствует образцам, модным в данный момент времени
<p>Убеждение</p>	<ul style="list-style-type: none"> - воздействие на рациональную и эмоциональную сферы личности; - система логических доказательств, ориентированных на критически настроенную личность, проявляющую заинтересованность к определённой информации и потребности осмыслить что-либо; - сложный способ психологического воздействия, который требует компетентности, усилий, времени и умения убеждать; - является наиболее демократичной и гибкой формой психологического воздействия, с помощью которого можно добиться не только качественных изменений во внешнем поведении, но и в мотивации человека

Выводы:

– процесс общения: представляет собой взаимодействие 2-х или более людей с целью установления и поддержания межличностных отношений для достижения результата совместной деятельности; направлен на реализацию функций: информационную, установления отношений, побудительную, координационную, понимания, эмотивную, управления;

– успешность общения зависит от использования стилей, которые складываются неосознанно на основе субъективно-эмоционального прогноза возможности удовлетворения интересов партнёров в различных ситуациях общения (доброжелательный, недоверчивый, самокритичный, пессимистический);

– знание руководителями организаций уровней общения (конвенциональный, духовный, примитивный, стандартизированный, манипулятивный, игровой, деловой) позволит научиться успешно анализировать контакты общения и использовать их для самоанализа собственных действий в общении с установлением причин и ошибок в поведении сотрудников;

– деловое общение является особым видом общения, обладающим психологическими особенностями и специфическими формами, в результате чего возникает конкретный результат – продукт совместной деятельности (решение проблемы, новая информация, власть, достижение в карьере и пр.);

– совершенствование культуры делового общения является социальной необходимостью и важным условием становления гражданского общества для качественных преобразований и успешного претворения в жизнь общезначимых задач, стоящих перед людьми, что во многом зависит от совершенствования коммуникативных процессов в российском обществе;

– в рамках профессионального взаимодействия особое место имеют типы совместимости людей по уровням: психофизиологическому, социально-психологическому, социальному, психологическому, при несовпадении которых проявляются психологические барьеры и затрудняется сотрудничество в профессиональной деятельности;

– успешность делового общения обеспечивает речевой этикет, представляющий собой особую технологию ведения любого разговора, включающего основные правила, которым должны владеть и соблюдать собеседники;

– в процессе делового общения противоположная сторона может использовать психологическое воздействие разных видов: заражение, внушение, подражание, убеждение.

2.7 Конфликты. Стратегии поведения и тактика разрешения конфликтов

В современном обществе существенно возрастает интенсивность исследований конфликтов и увеличивается объём рассматриваемых вопросов по объектам изучения (коллективы организаций и производственных компаний, естественное столкновение интересов людей в процессе жизнедеятельности; ошибки в проектировании управленческой деятельности, взаимоотношения с коллегами по работе и в семье, искажение информации в процессе межличностного общения, низкий уровень конфликтоустойчивости и пр.).

Конфликтология как наука, которая зародилась и оформилась в России в 90-х гг. XX в. и развивается в рамках меганауки, состоящей из концептов других дисциплин и разных научных отраслей, в которых в большей или меньшей степени происходит постоянное конфликтное взаимодействие на уровне управления организацией и коллективом. Конфликтология наука о закономерностях возникновения, развития, завершения конфликтов, а также принципах, способах и приёмах их конструктивного регулирования; наука комплексного характера, изучающая многообразие конфликтов, которые проявляются на всех уровнях социальной иерархии общества, во всех сферах жизнедеятельности человека, присуща отдельному индивиду в его отношениях с другими индивидами в форме межличностного конфликта и могут происходить внутри личности на уровне внутриличностного конфликта.

Актуальность проблемы конфликтов в организации как специфической формы социального взаимодействия руководителя и подчинённых, которой присущи конструктивные и деструктивные функции, обусловлена необходимостью исследования своевременного прогнозирования и регулирования конфликтов в контексте социальной напряжённости. Обзор современных отечественных научных исследований по конфликтам (Г. П. Гагаринская, Н. В. Гришина, А. Я. Гуськов, А. В. Дмитриев, С. З. Дыкина, А. Г. Здравомыслов, А. Я. Кибанов, Л. Козер, Р. Л. Кричевский, Ю. Ф. Лукин, Н. А. Метлякова, М. С. Мирманова, Е. М. Соколов и др.) показывает, что на сегодняшний день недостаточно разработана целостная, последовательная теоретико-методологическая основа по разрешению конфликтов в организациях, а работы по данной теме представлены в основном

исследованиями социальных, трудовых конфликтов и социальной напряжённости на предприятиях [37; 43; 45; 47; 84; 92; 104; 116; 121; 166]. Малочисленны исследования по вопросам эффективного управления с учётом целей, ценностей, потребностей и интересов всех работников организации для своевременного урегулирования противоречивых отношений и формирования адекватных стилей поведения сотрудников в конфликтных ситуациях.

В системе управления людьми и в деловых отношениях, складывающихся в организациях, научными исследованиями классической школы (М. Вебер, Я. Гамильтон, Л. Козер, Д. Муни, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон и др.) и школы человеческих отношений (В. Диксон, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, К. Левин, Ф. Херцберг и др.) доказана неизбежность конфликтов в рамках конфликтных ситуаций, которые возникают в результате взаимодействия 2-х или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели, и реализующих их один в ущерб другому [33].

Конфликты в организациях оказывают негативное, разрушительное влияние на качество их деятельности и психологическую атмосферу среди сотрудников. Конфликтам свойственна противоположность психологических установок и поведения, доходящих до психологической несовместимости как неспособности партнёров по общению продолжать совместную деятельность. Рассмотрим *понятие «конфликт»*, который в научной литературе трактуется по-разному:

– столкновение 2-х или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противоборства (А. С. Хохлов);

– 1) форма противоречия и источник интеллектуального развития личности, стимулирующий активность, 2) «сигнал» к внесению изменений во взаимодействие для нового состояния в отношениях, 3) возможность сближения, когда людям нечего терять и они пытаются «прорваться друг к другу», качественно изменяя отношения для установления контактов (Н. В. Гришина);

– определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вступает в противоречие с интересами другой стороны. В центре любого конфликта в организации находится менеджер, согласно своей роли (О. С. Виханский, А. И. Наумов и др.);

– процесс, который возникает в том случае, когда одна сторона начинает ощущать негативное воздействие на неё другой стороны (Л. В. Карташова) [43; 183].

В исследованиях А. С. Хохлова выделено многообразие конфликтов, существующих в современном обществе, которые мы охарактеризуем более подробно [183].

Социальный конфликт (Дж. Бертон, Р. Дарендорф, А. Г. Здравомыслов, Д. В. Иванов, Л. Козер, Р. Марк, Р. Снайдр, С. В. Соколов и др.) тождественен общественному конфликту, включает все виды конфликтов, происходящих в обществе; изучает социальную сферу общественной жизни, не касаясь сфер политики, экономики и пр.; необходимым условием конфликта является наличие минимум двух противодействующих сторон в форме индивидов, групп, классов и даже культур.

Политический конфликт (международные, режимные, легитимные) (В. А. Бармасов А. В. Глухова, М. М. Лебедева, В. М. Пивоваров, Д. М. Фельдман и др.) является обобщающим

по отношению к другим общественным конфликтам, который возникает по причине власти, её приобретения, защиты и использования в интересах определенных социальных групп или большинства общества; выражается в столкновении и противоборстве политических субъектов, что обусловлено противоположностью их политических интересов, ценностей и взглядов; «разжигается» политическими субъектами как отдельными индивидами или конкурирующими группами политических элит и общностями людей, отстаивающих собственные интересы в противоборстве с властвующими политическими институтами.

Межэтнический конфликт (Ю. Бронфенбренер, В. А. Михайлов, В. А. Соснин, В. А. Тишков, Н. П. Чебоксаров и др.):

1) проявляется в форме организованных политических действий, массовых беспорядков, сепаратистских выступлений, гражданских войны и пр., в которых противостояние конфликтующих сторон проходит по линии этнической общности;

2) в основе большинства межэтнических конфликтов лежат вполне рациональные причины, основой для их возникновения являются сами понятия этноса, этнической культуры и этнической идентичности, деление на «своих» и «чужих» по национальному признаку;

3) межэтнические конфликты классифицируются в зависимости от мотивов возникновения: территориальные, экономические, политические, исторические, социокультурные, ценностные, социально-психологические, конфессиональные, социально-бытовые и др.;

4) наиболее конфликтогенными в межэтнических конфликтах являются регионы с высокой миграцией населения.

Этнополитический конфликт (В. А. Авксентьев, Ю. В. Арутюнян, М. Гектер, А. Дейч, Г. С. Котанджян, Ю. А. Ургалкин и др.):

– обусловлен «всплеском» этнического сознания у народов, живущих в постиндустриальном обществе, что вызвано неосознанным сопротивлением нивелирующему воздействию современных технологий и моделей образа жизни, угрожающих сохранению культурной традиции и национальной самобытности в условиях быстро растущего национального самосознания и национализма (феномен «этнического парадокса современности»);

– одной из причин, порождающих этнополитические конфликты, является история этносов в их взаимодействии, сформировавшемся национальном складе ума, национальном сознании, психологии, традициях, идеологических мифах и стереотипах, транслирующихся из поколения в поколение и пр.;

– без разрешения существующих и предотвращения новых этнополитических конфликтов политико-правовыми средствами невозможно успешное осуществление социально-экономических реформ и обеспечение демократии в условиях максимальной интеграции всех стран и народов.

Юридический конфликт (Г. Зиммель, Э. Дюркгейм, Л. Козер, В. Н. Кудрявцев и др.) является разновидностью социального конфликта, в разрешение которого основано на общих закономерностях зарождения, вызревания и регулирования социального конфликта; возникает только между людьми, в основе чего находятся устремления людей к извечным ценностям и целям – богатству, власти, статусу и пр. по причинам: признания, восстановления и нарушения юридических прав, объёма или характера юридических прав, притязаний на те или иные

права или освобождения от каких-то юридических обязанностей, перераспределения юридических прав и обязанностей; разрешается с помощью юридического норматива – правовая норма, которая «вооружает» участников конфликта информацией, указывает на варианты поведения в интересах предупреждения или урегулирования конфликта.

Правовой конфликт (Ж. Карбонье, В. Н. Кудрявцев и др.) выражается в противоборстве субъектов права с противоположным пониманием и действиями по отношению к принципам и нормам права с целью изменения собственного статуса и юридического состояния; разрешается на основе использования различных форм посредством: парламентских и иных конституционных процедур, рассмотрения уголовных, гражданских и других дел в суде и арбитраже, принятия решений в административных комиссиях, налоговой инспекции, полиции и др. учреждениях, применяющих право.

Семейный конфликт (В. М. Воловик, О. Э. Зуськова, В. П. Левкович, С. С. Либих, М. С. Мацковская, В. К. Мягер, В. А. Смехов, В. А. Сысенко, В. Л. Шендерова и др.) возникает в рамках в рамках супружеского конфликта по объективным причинам, что создаёт предконфликтную ситуацию, обусловленную субъективными причинами (личностные и межличностные особенности супругов, обусловленные их непосредственным взаимодействием); включает в себя следующие сферы: сексуально-эротическую, ценностно-ориентационную, эмоционально-психологическую, репродуктивно-воспитательную, материально-бытовую, культурно-досуговую и семейного здоровья. Причины супружеских конфликтов тесно связаны с кризисами развития семьи, обусловленные изменением её структуры,

соотношением «сил», перераспределением функций супругов, адаптацией к новым семейным ролям и пр. Одной из причин семейных конфликтов часто бывают детско-родительские отношения, связанные с тем фактом, что дети совершенствуются и развиваются быстрее своих родителей, которые часто не успевают за изменениями, происходящими в их детях, и поэтому неправильно на них реагируют.

Любая сфера трудовых отношений может стать предметом конфликта в организации, если какая-либо из сторон не будет справляться с возложенными на них обязательствами и функциями. В системе управления организациями возникают *трудовые конфликты* по причине противоречий в трудовых отношениях и условиях, связанных с их обеспечением (организационно-управленческий, межгрупповой и межличностный конфликты).

Организационно-управленческий конфликт (И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, Г. И. Козырев, А. С. Кармин, Э. А. Уткин и др.):

1) возникает между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческо-организационной деятельности, её результатов и социальных последствий;

2) проявляется в общей форме дезорганизации (на субъективном уровне проявляется в виде нарушения согласованных действий членов группы, коллектива, т.е. несогласия.) – состояния, при котором групповые нормы, шаблоны коллективных действий в той или иной мере приходят в несоответствие с новыми потребностями;

3) выражается в углубляющемся несогласии, которое порождает напряжённость в организации в форме проявления более высокого этапа возникающего конфликта (конфронтация), ведущего к расколу организации, что связано с кристаллизацией частных интересов и подменой ими общих.

Межгрупповые конфликты (Д. Ильген, Р. Крамер, Дж. Левин, А. Мациотта, Д. Мессик, Р. Морленд, С. Райт, Л. Тропп и др.) возникают:

- между различными организациями или группами людей на основе различий в ценностях, интересах, ресурсах, власти или из-за недоверия и непонимания друг друга;
- могут проявляться в различных сферах жизни, таких как политика, бизнес, общество и даже внутри семьи (открытые и насильственные, скрытые и пассивные формы);
- не всегда являются отрицательными и могут стимулировать изменения, инновации и развитие, если правильно управлять ими, но в том случае, когда конфликт не урегулирован или выходит из-под контроля, он может привести к разрушительным последствиям для всех сторон.

Межгрупповые конфликты проявляются в различных *видах*: этнические, религиозные, политические, социально-экономические, культурные. Внутригрупповой конфликт осуществляется в форме внутренней борьбы, предусматривающей *конфликты: задач* (конфликт по достижению общих целей), *процессов* (разногласия по поводу процедур и методов, которые группа должна использовать для выполнения задач) и *личности* (конфликты отношений, когда члены группы негативно относятся друг к другу).

Межличностный конфликт возникает в системе межличностных отношений, которая может разрушаться, если у её участников появляются противоположные мнения или несогласие с уже сложившимися способами взаимодействия. Межличностный конфликт выступает в форме конфронтации – в процессе столкновения и коммуникативного взаимодействия индивида с социальным окружением, при котором обязательным условием для зарождения межличностного конфликта является наличие противоречия, создающего препятствие для общения или достижения персональных целей. Частой причиной межличностных конфликтов в коллективе является дефицит каких-либо ресурсов или средств (например, наличие нескольких кандидатов на одну престижную вакансию).

Межличностные конфликты подразделяются на *виды*: *стремление к доминированию* (соперничество), *разногласие* (спор) по поводу нахождения наилучшего пути решения совместной проблемы, *обсуждение спорной проблемы* (дискуссия). Все межличностные конфликты возникают в организации по причине несогласованности интересов или целей, выраженных в столкновении принципов, когда: 1) воплощение интересов и устремлений одного участника может быть реализовано исключительно за счёт ограничения интересов другого участника, 2) взаимоотношения между субъектами ущемлены материальными и духовно-моральными потребностями и целями конфликтующих сторон, 3) существуют реальные противоречия, основанные на спровоцированных действиях или искаженной (ложной) информации, или неправильной трактовке фактов и событий.

Внутриличностный (психический) конфликт (Дж. Доллард, Н. Миллер, Д. Скиннер, З. Фрейд, К. Хорни, Э. Эриксон, К. Юнг и др.) относят к категории внутренней борьбы и противоречия, возникающих на бессознательном уровне; он является первичным и вызван противоречием между бессознательным и сознанием личности. Д. Скиннер (направление бихевиоризма) определил внутренний конфликт как плохую привычку и результат ошибочного воспитания. В теориях Ж. Пиаже, Э. Эриксона и др. указывается на то, что внутренний конфликт вызван трудностями, возникающими ещё в детском возрасте на стадии созревания «Я» или при закономерных возрастных кризисах (например, если в младенчестве не формируется базовое доверие к окружающему миру, то это приводит к возникновению страха внешней агрессии).

Основу внутриличностного конфликта составляют личностно значимые противоречия между мотивационными образованиями индивида, которые находят отражение в различных сферах жизнедеятельности человека, а содержание противоречий определяет тип конфликта. Причинами внутренних конфликтов могут быть: процесс «столкновения» личности и среды, неблагоприятные жизненные ситуации, нерешённые противоречия, произошедшие в раннем детстве.

В исследованиях А. Анцупова, А. Шпилова выделены основные *виды внутриличностного конфликта*: *нравственный* (конфликт между «хочу» и «надо»), *мотивационный* (между «хочу» и «хочу»), *ролевой* (между «надо» и «надо»), *нереализованного желания* («хочу» – «могу»), *адаптационный* («надо» – «могу»), *неадекватной самооценки* (между «могу» и «могу»).

Практика управления организацией показывает, что *последствия трудовых конфликтов могут быть положительными* и выражаться в: 1) изменении социально-психологического климата с позиции улучшения и взаимного уважения, 2) преодолении различного характера трудностей организации (социальных, экономических и др.), 3) «сигнале» о наиболее слабом звене взаимосвязи трудовых групп, что позволит в дальнейшем устранить «дефект» в управлении, 4) возрастающей сплочённости трудового коллектива и организации в целом.

С точки зрения психологической категории, *конфликт как разногласие имеет объективные причины* (цель, интересы и позиции сторон) *и субъективные основания* (психологическая несовместимость партнёров). Для возникновения и развития конфликта необходим *инцидент* (от нем. + франц. «conflictus» – случающийся; обычно неприятное происшествие, недоразумение, столкновение) – действия одной из сторон конфликта, в результате которых происходит ущемление прав, свобод и интересов другой стороны, даже если это происходит не по злому умыслу.

У конфликтов, неизбежно происходящих в организациях, существует ряд функций, которые имеют для организации и её сотрудников конструктивное (объективно полезное) и деструктивное значение (объективно вредное), а степень конструктивности конфликтов на общем и личностном уровнях может изменяться по мере их развития, когда для одних участников конфликт может быть конструктивным, а для других – деструктивным.

В зарубежной научной литературе по конфликтологии представлено разнообразие типологии конфликтов (Р. Даль,

Г. Зиммель, Л. Козер, Д. Эйдельсон и др.). Р. Даль выделяет следующие:

а) *биполярные* (двусторонние) и *мультиполярные* (многосторонние), которые возникают в зависимости от числа противостоящих участников конфликта; б) *кумулятивные и перекрывающиеся* – в зависимости от сходства и различия состава участников конфликта; в) конфликты, ведущие к *поляризации* (раскол общества на группы, между которыми противоречия неразрешимы) и *сегментации* (дробление общества на конфликтующие группы с различными интересами и ценностями, но при этом стабильность общества гарантирована системой взаимных уступок, переговоров, консультаций) – в зависимости от степени или уровня антагонизма участников.

Существует несколько вариантов типов конфликтов, один из которых мы рассмотрим более подробно (рисунок 26).

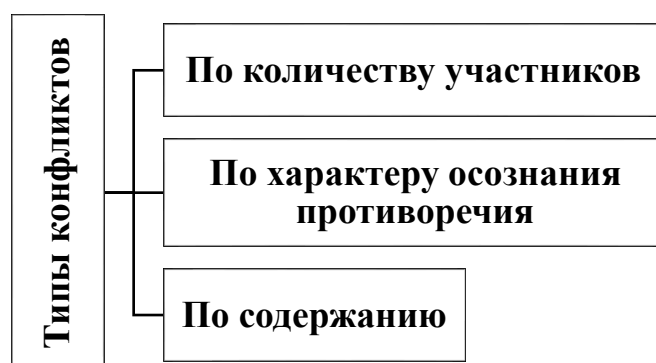


Рис. 26 Типы конфликтов в организации

По количеству участников конфликты делятся на: *внутриличностный* (возникает в результате разногласия стремлений субъекта: чувство и долг, надо и хочу), *межличностный*

(возникает в результате того, что один из оппонентов использует нравственно осуждаемые методы борьбы, стремясь подавлять и унижать партнёра), *личностно-групповой* (возникает в случае несоответствия поведения личности групповым нормам, правилам и ожиданиям), *межгрупповой* (проявляется в процессе столкновения стереотипов поведения, норм, целей и ценностей различных групп).

По характеру осознания противоречий (проблем) конфликт бывает: *подлинным* (проблема реально существует, осознаётся и не имеет простого решения), *ложным* (отсутствие объективных оснований для конфликта, его существование определено только вследствие неправильной оценки ситуации), *скрытым* (конфликт должен произойти, но его нет, потому, что реальная проблема не осознаётся участниками), *смещённым* (существование осознанной проблемы, маскирующей действительную ситуацию, за которой скрывается более серьёзная проблема).

По содержанию конфликт определяется как *конструктивный* (при таком конфликте оппоненты не выходят за рамки деловых отношений и аргументов, межличностные связи в конфликте не «страдают» и проблема решается) и *деструктивный* (ведёт к разрыву межличностных отношений, проблема может быть решена, не всегда используются культурные приёмы «борьбы»).

Конструктивный конфликт укрепляет организацию, улучшая качество общего менеджмента, когда происходит устранение недостатков и противоречий в работе организации; участники конфликта более глубоко познают друг друга и оптимизируются межличностные отношения; руководитель начинает более чутко реагировать на требования подчинённых, что способствует становлению благоприятной психологической обстановки.

Деструктивный конфликт: ухудшает качество деятельности организации и может её разрушить на в условиях усиления авторитарных, бюрократических стилей управления; разрушает межличностные отношения, снижая уровень дисциплины в коллективе, ухудшая настроение участников конфликта, иногда доводя до болезни; способствует потере трудовой мотивации и возникновению стереотипного представления о «друзьях» и «врагах», снижая сплочённость групп.

По мнению Ю. Ф. Лукина, *возникновению конфликта способствуют*: проблемы общения, стиль управления, оценка работы персонала, конфликтные качества личности и *конфликтные факторы*, существующие в самой организации (неблагоприятная внутренняя и внешняя среда, неэффективный менеджмент, недостатки в организационной культуре и коммуникациях, дефицит нужного количества каких-либо материальных, финансовых, информационных и др. ресурсов), что неизбежно ведёт к самым острым конфликтам в организации и даже к её банкротству [104, с. 95].

Объект конфликта – это то, на что направлены действия субъектов конфликтного противоборства (жизнь, материальные ценности, деньги, ресурсы, власть, управление, информация, территория, пространство, земля, вода, разные культуры, духовные ценности и пр.), к обладанию которыми стремятся обе стороны конфликта. *Субъектами конфликта* являются субъекты социального взаимодействия: люди, личности и организации, физические и юридические лица, социальные группы, самоуправляемые общины, органы власти и управления, бизнес-структуры, этносы, партии и государства. *Предмет конфликта* представляет различные стороны и свойства объекта конфликта

(амбиции и психологическая несовместимость людей, ролевая разбалансированность, искажение информации и пр.), имеющие отношение к предметной составляющей конфликтного противоборства.

Участниками конфликта являются все его субъекты (люди на уровне личности, социальной группы, этноса, самоуправляемой общины, других социальных общностей, разных институтов социума, в том числе государство с его структурами управления и власти), включая противоборствующие стороны, группы поддержки, наблюдателей и других участников.

Противоборствующими сторонами конфликта выступают личности, организации, физические и юридические лица, социальные группы, самоуправляемые общины, муниципальные и региональные органы власти и управления, бизнес-структуры (корпорации, фирмы), этносы, партии, государства, союзы, блоки (группы государств), непосредственно противостоящие друг другу, которые стремятся к овладению одним и тем же объектом или предметом конфликта, совершающих действия по достижению собственных целей.

Группу поддержки в конфликте составляют сочувствующие (коллеги по работе, соседи, руководители или подчиненные, СМИ, общественные объединения, профсоюзы, самоуправляемые общины и пр.), которые открыто или косвенно (не явно выражено) поддерживают одну из сторон в конфликте, выражая ей сочувствие с возможным участием в разных акциях (поддержка, пикет, митинг и пр.). Часто участники групп поддержки идентифицируют себя с одной из конфликтующих сторон, которая, как им кажется, выражает и отстаивает их собственные интересы.

Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников, а главную роль в возникновении таких конфликтов играют *конфликтогены – вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и «задевающие» собеседника*. Конфликтогенами могут быть слова и обороты речи, определенная интонация и жесты, действия (бездействие) и поступки, «уход» от продолжения общения в форме: неаккуратности, необязательности, нарушении этикета и пр. «Разжиганию» конфликтов способствует эскалация конфликтогенов, когда на какой-либо конфликтоген в адрес человека он старается ответить более сильным конфликтогеном для того, чтобы сильнее и больнее проучить обидчика.

Динамика конфликта показывает, на какой стадии находится конфликт и как он развивается во времени? Стадии конфликта представляют собой процесс его развития: возникновение противоречия в форме конфликтной ситуации, противоборство в форме эскалации, разрешение конфликта и его завершение.

Предупреждение или устранение конфликтов в организации связано со знаниями руководителя о *психологии конфликтных личностей*, отличающихся по своим сущностным характеристикам, которые выделил в своих исследованиях А. Ю. Живага:

1) «*демонстративные*» характеризуются стремлением: а) быть всегда в центре внимания и пользоваться успехом, б) идти на конфликт при отсутствии любых оснований, лишь бы быть «на виду», в) участвовать в процессе выяснения отношений, испытывая наслаждение и комфортное состояние;

2) «*ригидные*» (ригидный – негибкий, непластичный) работники отличаются: честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением

окружающих, бесцеремонностью, переходящую в грубость, что приводит ригидную личность в противоречие с изменяющимися условиями, вызывая конфликт с окружающими;

3) *«неуправляемые»* сотрудники, относящиеся к этой категории, отличаются: импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения и отсутствием самоконтроля. Их поведение характеризуется как агрессивное и вызывающее, они действуют интуитивно, по ситуации, не планируя собственных действий и поступков;

4) *«сверхточные»* работники особо скрупулезные в работе и «подходят» ко всем, начиная с себя, с позиций завышенных требований, подвергая резкой критике всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям. Такой тип личности часто не устроен в личной жизни и: характеризуется повышенной тревожностью, которая проявляется в подозрительности; отличается повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителя;

5) *«рационалисты»*: относятся к категории расчётливых сотрудников, готовых к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь через него личные карьеристские или меркантильные цели; долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчинённого (например, пока не «закачается кресло» под начальником);

6) *«безвольные»* работники характеризуются отсутствием собственных убеждений и принципов, что может сделать их орудием в руках лица, под влиянием которого они оказываются. «Опасность» сотрудников такого типа происходит из того, что чаще всего они имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха, поэтому выступление такого

человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так, что его «устаами глаголет истина». Этот тип личности, как и предыдущий, в отличие от первых четырех типов, является «*ситуативным*», т.е. проявляется только при создании определенной ситуации. Представители всех остальных типов идут на конфликт сами [60, с. 28].

Для начала любого конфликта необходимы три совпадающих условия, когда первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику; второй участник осознаёт, что указанные действия направлены против его интересов, в связи с этим он сам предпринимает ответные активные действия, направленные против первого участника.

В зарубежных исследованиях А. Минделл выделены следующие *признаки-сигналы возникновения конфликта*: словесное несогласие, отсутствие открытого общения, сохраняющееся разделение во времени и пространстве, сплетни о противнике, негативные образы или фантазии о противнике, подозрительность и недоверчивость по отношению к другому. По мнению А. Минделл, *для вступления в конфликт необходимо*:

а) *знание, осознание и мужество*, когда знание как общая и устойчивая установка отстраняет от необходимости победы или поражения; осознание может играть более важную роль, чем мужество, которое делает человека сильным и побуждает к конфликту, даже если вы его опасаетесь;

б) *преодоление страха* позволяет человеку проверить в себя и преодолеть страх, не боясь потерпеть поражение (преодоление страха и дискомфорта, вызываемого конфликтом, побуждает человека к личному развитию); возможно через организацию конфликта в форме обращения, когда целью конфликта является не победа, а знание.

В исследованиях Л. В. Карташовой выделено 5 стадий развития конфликта [78, с. 108] (рисунок 27).

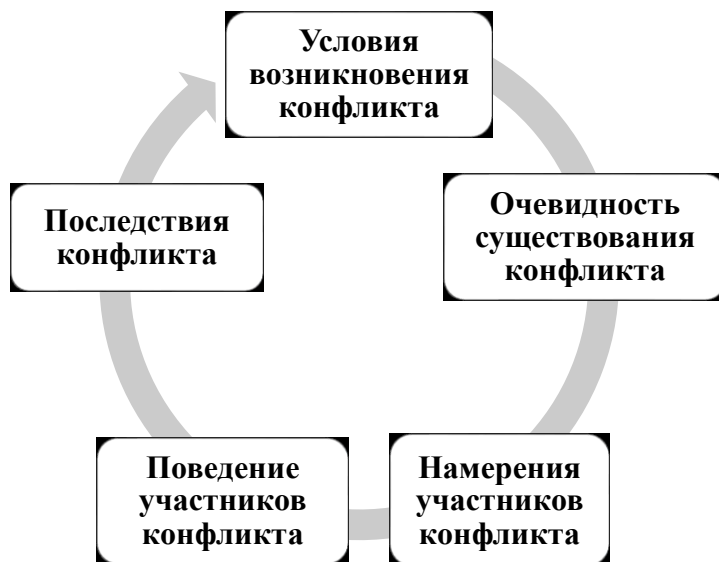


Рис. 27 Стадии развития конфликта

Многолетняя управленческая практика показывает, что современным руководителям организаций, управляющим персоналом, необходимы психологические знания и навыки управления конфликтными ситуациями, их прогнозирования, своевременного предупреждения, регулирования и способов успешного разрешения. Г. П. Гагаринская, С. З. Дыкина определили *составляющие компоненты конфликтоустойчивости руководителя*, от которого зависит успешность или неуспешность управления качественными изменениями в организации (рисунок 28).



Рис. 28 Компоненты конфликтоустойчивости руководителя

Волевой компонент определяет способность руководителя к сознательному контролю, управлению собой, собственным поведением и психическим состоянием. *Познавательный компонент* проявляется в способности руководителя к анализу ситуационной невосприимчивости к провокационным действиям оппонента. *Мотивационный компонент* характеризуется направленностью на совместный поиск вариантов разрешения противоречий в конфликте. *Психомоторный компонент* реализуется в правильности и чётких управленческих действиях в конфликтных ситуациях [37].

У каждого человека, вступившего в конфликт, под которым понимается ситуация, когда интересы двух конфликтующих сторон являются, как им кажется, взаимоисключающими, имеется предпочтительный вариант его разрешения. Реальное поведение человека в конфликте не сводится к конкретному

стилю (стратегии) поведения, а включает элементы многообразия, одним из вариантов которого является «сетка Томаса Килменна», включающая в себя стили: *избегание или уход (уклонение)*, *приспособление*, *компромисс*, *конкуренция (соперничество)*, *сотрудничество* и др., основанные на различных типах поведения в конфликте (эффективное, авторитарное и уступчивое поведение).

Рассмотрим выделенные *стили (стратегии) поведения* более подробно.

Избегание или уход (уклонение) стиль поведения, исключая отставание собственной позиции, в результате которого проблема конфликта «загоняется внутрь» и её разрешение позже будет проблематичнее и труднее; характеризующийся индивидуальными действиями, который выбирается в том случае, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции и уклоняется от спора, что предполагает уход от ответственности за решения. В случае, если отношения с человеком важны для вас, то уклонением от ответственности или перекладыванием проблем на «чужие плечи» ситуацию не разрешить, что может грозить не только усугублением положения дел, но и ухудшением отношений и даже их окончательным разрывом.

Приспособление – стиль совместных действий с другим человеком, предполагающий поведение, направленное на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путём «сглаживания» разногласий за счёт собственных интересов, уступок и соглашений делать то, чего хочет другой конфликтующий. Такой стиль поведения приемлет в том случае,

если: мы хотим сохранить с конфликтующей стороной хорошие отношения, чем отстаивать собственные интересы; когда понимаем, что правда не на нашей стороне; когда другой конфликтующий обладает властью и от него в вашей жизни зависит многое и пр. Если причиной конфликта является что-то существенное, что затрагивает чувства всех людей, вовлеченных в конфликт, то, как показывает практика, такая стратегия не принесёт желаемого результата.

Компромисс является наиболее эффективным стилем поведения, когда обе конфликтующие стороны хотят одного и того же, но одновременно для обоих это невыполнимо. В таком случае действия участников направляются на поиск решения конфликта за счёт взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и ничего не теряет.

Данный стиль поведения применим при условии, что оппоненты имеют взаимоисключающие интересы, обладают одинаковой властью, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени. В большинстве конфликтных ситуаций стратегия компромисса должна использоваться только в качестве промежуточного этапа разрешения ситуации, предшествующего поиску наиболее оптимального решения, полностью устраивающего обе конфликтующие стороны.

Конкуренция (соперничество) как стиль поведения, который вызывает отчуждение и отталкивает людей, может быть эффективным только в том случае, если вы: обладаете авторитетом, определённой властью и возможностью отстаивать собственную позицию; если вы чувствуете, что вам нечего терять и

у вас нет другого выбора; если вы имеете достаточно полномочий для принятия непопулярного решения. Человек, который выбирает этот стиль, способен на волевые решения и не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми.

Сотрудничество – стиль поведения в конфликте, означающий: активное участие индивида в поиске решения проблемы, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, не забывая при этом свои интересы; побуждение каждого участника к открытому обсуждению его нужд и проблем в поиске новых альтернатив, обоюдновыгодного результата или выработки приемлемых компромиссов. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. Сотрудничество в конфликтной ситуации является самым трудным, однако оно позволяет выработать наиболее удовлетворительные решения для обеих сторон.

Подавление конфликта возможно в том случае, если суть конфликта недостаточно ясна, что сведёт на «нет» взаимные нападки оппонентов и убережёт их от бессмысленных затрат собственных эмоций и нервов. Подавление может быть эффективным, когда продолжение конфликта может нанести серьёзный ущерб обеим сторонам. Используя стиль подавления, важно грамотно рассчитывать собственные силы, а если оппонент окажется «сильнее», то ситуация может усугубиться и обернуться против вас.

Переговоры позволяют противоборствующим сторонам найти общий язык, не неся при этом никаких потерь. Стратегия переговоров очень эффективна, т.к. нейтрализует агрессивное

противостояние конфликтующих сторон и «сглаживает» ситуацию, предоставляя им время на обдумывание происходящего и поиск новых конструктивных решений. Если вдруг переговоры по какой-то причине по устранению конфликта «затягиваются», то это может быть расценено какой-либо из сторон как уход от конфликта или нежелание решать проблему.

Мы полагаем, что *стиль поведения в конфликте определяется той мерой, которой человек собирается удовлетворить собственные интересы или интересы другой стороны с учётом индивидуальных особенностей, потребностей и интересов, побуждающий его к активной деятельности, приносящей эмоциональное насыщение (позитивное, негативное, нейтральное и пр.)*. Любая выбранная стратегия поведения, выступающая в большей степени психологическим фактором развития взаимоотношений между субъектами конфликта, успешно «срабатывает» в конкретной ситуации, анализ которой необходимо соотносить с наиболее желательным для человека исходом ситуации.

Реалии управленческой деятельности свидетельствуют о том, что в жизни чаще всего преобладает *силовая модель развития конфликта*, когда конфликтующие стороны ориентированы на негативные оценки и на собственные интересы, что вызывает ответные меры другой стороны для защиты собственных интересов (силовое воздействие встречает силовое противодействие, связанное с мобилизацией ресурсов сопротивления силе), когда обе стороны терпят ущерб). В таком случае выходом из «тупика» может быть только отказ от тактики борьбы по принципу «все или ничего». В тупиковой ситуации силовой модели конфликта целесообразно делать упор на осознание интересов субъектов взаимодействия.

Завершение конфликта осуществляется в процессе совместного взаимодействия субъектов, основанного на стремлении его разрешения с устранением проблемы, приведшей к нему. В исследованиях по *успешному завершению конфликтов* разработаны базовые *формы*, представленные вариантами действий: *разрешение конфликта* (совместная деятельность его участников), *урегулирование конфликта* (с участием третьей стороны), «*затухание*» *конфликта* (своевременное прекращение), *устранение конфликта* (утрата объекта или выбывание одного из участников). Несвоевременное устранение конфликта может способствовать возникновению нового конфликта.

При любой форме завершения конфликта важно помнить основные критерии завершения конфликта: удовлетворённость конфликтующих сторон результатами завершения, прекращение противодействия, достижение цели одной из сторон, разделение объекта конфликта между оппонентами, устранение одного из участников конфликта, изменение позиции одной из сторон конфликта.

Отметим, что любой конфликт может разрушить или укрепить организацию, сделав её сильнее, что будет способствовать позитивным внутренним организационным изменениям, или наоборот, ослабить организацию, сделать негативные последствия конфликта необратимыми.

Современный подход к конфликтам (в отличие от традиционного их неприятия) основывается на том, что современные менеджеры должны постоянно «поддерживать» конфликты в организации и успешно управлять ими на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности и достижения стратегических целей организации.

По мнению Л. В. Карташовой, управление конфликтом предполагает осуществление следующей деятельности субъектом конфликта или независимым лицом: 1) обнаружение симптомов конфликтной ситуации, 2) диагностику происходящих взаимоотношений и возможных противоречий в этой сфере, 3) прогнозирование вероятностных конфликтов в будущем и способов их развития, 4) профилактику конфликтов, 5) предупреждение столкновений 6) ослабление эмоционального напряжения и интенсивности конфликтной ситуации на этапе развития и эскалации противоречия 7) разрешение конфликта с применением необходимых техник, способов, методов и приёмов для конкретной конфликтной ситуации [78].

Многолетняя практика по управлению организацией показывает, что большинство людей склонны использовать привычные стили поведения в конфликтах, применяя 1-2 стратегии, тогда как высокий уровень компетентности руководителя по успешному разрешению конфликтов состоит в том, чтобы уметь их варьировать и адекватно использовать как наиболее подходящие к конкретной ситуации.

Поведение в конфликте связано с *тактикой* как средством реализации стратегии в совокупности приёмов воздействия на оппонента, когда руководитель организации может применить многообразие видов тактики в выполнении последовательности управленческих действий для минимизации или избежания конфликтных ситуаций:

1) «*жесткая тактика*» – в виде захвата и удержания объекта (занятие земельного участка, захват предприятия, блокирование счетов и пр.); физическое насилие (применение силы,

уничтожение имущества и т. п.); давление (требования, указания, угрозы, шантаж); психологическое насилие (оскорбление, грубость, клевета, обман, унижение);

2) «нейтральная – коалиционная тактика» (союзы, обращение в СМИ); санкционирование (запреты, взыскания); демонстрация действий (привлечение внимания, невыходы на работу, пикеты, плакаты, другие акции);

3) «мягкая тактика» – в виде сделки (взаимный обмен благами, компромиссы); дружелюбие (помощь, услуги, представление информации и т. д.); фиксация позиции (убеждение, критика, предложения и др.).

Мы полагаем, что *основные направления поведения человека для предупреждения и устранения конфликтных ситуаций, основаны на умениях:*

– *слушать конфликтующую сторону, не используя намерения комментировать каждое слово и замечание, признавать правоту собеседника только в том случае, если его суждения направлены на поддержание престижа или социального статуса;*

– *использовать принципы кооперации (высказывание должно быть: содержательным, правдивым и ясным по смыслу) и вежливости (соблюдение общих правил речевого этикета с использованием эфемизмов, умение прерывать общение по общему согласию);*

– *вести содержательное обсуждение проблемы при обсуждении проблемы, а не позиций и личности;*

– *устранять суждения и оценки, ироничные и грубые замечания, ущемляющие самолюбие конфликтующей стороны, используя уважительную манеру разговора;*

- *избавиться от собственных проблем и приобрести новый психологический опыт общения* через коррекцию самооценки и самопознание, расширение способов самоутверждение и самореализации личности;
- *оценить своё реальное влияние* на ситуацию в конфликте;
- *устранять предубеждения* (предвзятое отрицательное мнение, отношение к кому-либо или чему-либо)
- *чувствовать*, когда издержки конфликта превысят пользу от его прерывания и вовремя прекратить отношения с конфликтующей стороной.

Управление конфликтами по своему содержанию включает три основных направления деятельности менеджера (рисунок 29).

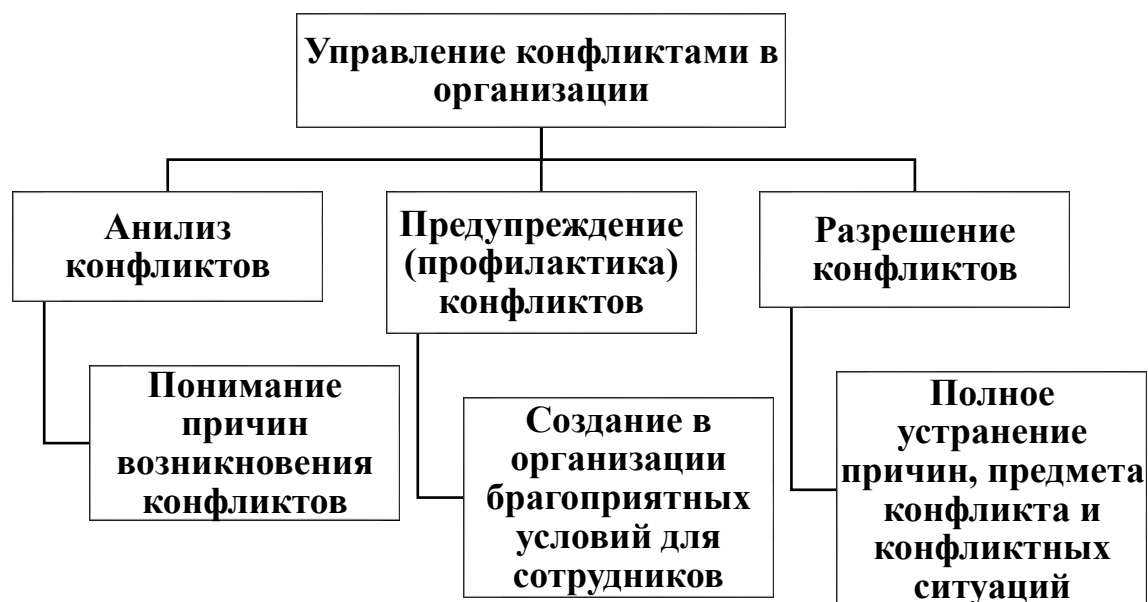


Рис. 29 Содержание управления конфликтами в организации

Управление конфликтами представляет собой процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью

устранения причин, породивших конфликт, и коррекцию поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений. В. А. Лупьян указывает, что управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие на минимизацию (устранение) причин, породивших конфликт и поддержку контролируемого уровня конфликтности в организации, что включает в себя следующие виды управленческой деятельности: прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности, предупреждение или стимулирование конфликта, регулирование конфликта и его разрешение [105, с. 55].

К. Томас указывал на важность управления конфликтами, а не их «сглаживание», что должно концентрировать менеджера на *аспектах изучения конфликтов*: специфике продуктивных и деструктивных конфликтов; формах поведения в конфликтных ситуациях, характерных для сотрудников организации; возможности руководителя стимулировать продуктивное поведение работников.

Поскольку деструктивные конфликты могут «парализовать» работу любой организации, для прогнозирования и предотвращения конфликтов организационными и психологическими средствами менеджер обязан использовать эффективные методы разрешения конфликтов с учётом этапов последовательных действий и поведения, направленных на преодоление конфликта.

Конструктивное разрешение конфликтов зависит от факторов: 1) адекватности восприятия конфликта, 2) открытости и эффективности общения, 3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, 4) определения причин

конфликта. Важным моментом для менеджера остаётся вопрос о свойствах конфликтности и *конфликтных личностях*, которые можно объединить в группы:

- *личности, имеющие позитивные последствия с точки зрения интересов дела*. Такие сотрудники характеризуются как напористые, активные и доминантные личности с критическим мышлением, которые не признают общепринятые стандарты, правила и нормы, а также творческие личности с нестандартным образом жизни, поведением и мышлением. В результате деятельности таких работников может появляться что-то новое, инновационное и полезное для всей организации;
- *люди с отрицательными и социально неодобряемыми чертами личности* (склочники, сплетники, скряги, завистники и пр.), поведение которых несёт в себе опасность распада коллектива или групп в условиях снижения эффективности совместной деятельности.

П. В. Чумак выделяет два вида *причин конфликтов в системе: «руководитель – подчиненный»*:

1) *объективные причины, имеющие субординационный характер отношений*, когда: а) деятельность в системе «человек – человек» проявляется в конфликтности собственной природы через предметно-деятельностное содержание межличностных отношений (качество деятельности, оценка результатов труда и введение инноваций), б) наблюдается несоответствие функций и средств, что оказывает влияние на согласованность связей между сотрудниками, в) профессиональная и социальная адаптация руководителя происходит в неблагоприятных условиях, г) наблюдается недостаточная обеспеченность управленческих решений из-за нехватки ресурсов (люди, средства, информация, технологии и т.п.);

2) *субъективные причины на уровне:* а) *управления* (необоснованные и ошибочные решения, излишняя опека и контроль, недостаточная профессиональная подготовка руководителя, низкий престиж труда, неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчинённых, нарушения в системе оценки, стимулирования, наказания и поощрения сотрудников, б) *личности руководителя и сотрудников* (низкая организационная и личностная культура, культура речи и общения, недобросовестное исполнение своих обязанностей руководителем или подчиненными, стремление руководителя укрепить свой авторитет любой ценой, неэффективный или неадекватный стиль руководства, отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненным (по принципу: все, кроме меня – лентяи), психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, и т.п.).

Возникновение неконтролируемых трудовых конфликтов влечёт за собой достаточно большие издержки и риски как угрозу, которая заставляет менеджера искать «мирные» варианты разрешения возникающих споров на основе своевременного анализа конфликтности в организации, в рабочем процессе и в управлении коллективом.

В теории современного управления коллективом используются различные *способы разрешения конфликтов*: *насилие* (полное деловое или психологическое уничтожение противника, ухудшающее отношения и означающее взаимный проигрыш конфликтующих сторон); *разъединение* (разделение конфликтующих во времени и пространстве, что иногда происходит в результате «бегства» одного из участников конфликта) как

эффективный способ, приводящий к завершению конфликта; *примирение* как желательное, но встречающееся очень редко (возможно в результате переговоров и выяснения отношений); *с помощью 3-ей стороны*, когда эта сторона имея независимую позицию может выступать «судьёй» (наказать обоих), арбитром (следить за «поединком» и за аргументацией), или медиатором (стремление «потушить» конфликт).

В теоретических исследованиях М. Рамендик и др. разработаны *стратегии поведения в конфликтах*, которыми должен владеть менеджер по управлению коллективом, выбирая самую оптимальную стратегию для конкретной конфликтной ситуации [153] (таблица 12).

Таблица 12 – Стратегии поведения в конфликтах

Название стратегий	Особенности стратегий поведения в конфликтах
1	2
<i>Соперничество</i> (стратегия: «выигрыш – мой, проигрыш – твой»)	<ul style="list-style-type: none"> - проявляется в форме конкуренции как стремлении добиться собственных интересов в ущерб другому; - зачастую выбирается автоматически, без рационального выбора с использованием: власти, силы закона, авторитета, связей и пр. для оправдания собственных интересов как «высоких», а интересов соперника как «низких» на основе манипуляционных технологий; - стратегия соперничества психологически оправдана, когда оппоненты находятся в конкурентной ситуации (трудоустройство, вакансия, конкурс и пр.)

Продолжение таблицы 12

1	2
<p><i>Приспособление, уступки</i> (стратегия: «выигрыш – его, проигрыш – мой»)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - означает противоположность соперничеству и «принесение в жертву» собственных интересов ради другого; - проявляется как стратегия уступок, демонстрируя «добрую» волю приспособляющейся стороны, что ведёт к сбережению ресурсов, снятию напряжения и сохранению отношений; -люди, предпочитающие только такую стратегию, не достигают желаемого, становятся пассивными, теряются в адекватной самооценке и лишены полной самореализации
<p><i>Компромисс</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - реализуется как попытка учёта интересов обеих конфликтующих сторон в равной степени, когда все участники расположены к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок в достижении частичного удовлетворения своих интересов; - характеризуется поиском баланса интересов конфликтующих сторон на среднем уровне в форме взаимной уступки; - не служит способом полного разрешения конфликта, а является действенным методом его регулирования и «временным выходом», т.к. ни одна из сторон не удовлетворяет собственные интересы полностью

Продолжение таблицы 12

1	2
<p><i>Избегание или уход от конфликта</i></p>	<p>- характеризуется отсутствием стремления к кооперации в достижении собственных целей, в результате чего ни одна из сторон не достигает успеха;</p> <p>является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях в условиях его «угасания»;</p> <p>- отличается тем, что оппонент переходит к этой стратегии после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий;</p> <p>- может быть конструктивной реакцией на длительный конфликт в стремлении выиграть время при наличии трудностей в определении линии собственного поведения и нежелании решать проблему вообще</p>
<p><i>Сотрудничество</i> (стратегия: «выигрыш – выигрыш»)</p>	<p>- предполагает: 1) ситуации, в которых участники конфликта приходят к альтернативе, удовлетворяющей интересы обеих сторон в максимально возможной степени, 2) стремление оппонентов к конструктивному обсуждению проблемы и рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске её решения;</p> <p>- нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов в условиях совместного поиска такого решения, которое удовлетворяет все стороны;</p>

Продолжение таблицы 12

1	2
	- возможно лишь в том случае, если сложный предмет конфликта и его условия допускают стратегический манёвр интересов сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в позитивном направлении

Применение вышеизложенных стратегий в практике предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в организации может быть дополнено *группой управленческих технологий и методов*:

– *сбора социально-вербальной информации*, которая позволяет руководителю понять причину конфликта (информация о субъектах конфликта, их потребностях и интересах, мотивах поведения и пр.). Сбор информации осуществляется в форме: анкетирования, интервьюирования (личное, групповое), телефонных и интерактивных опросов;

– *технология Р. Фишера, У. Юри* основана на ведении принципиальных переговоров между конфликтующими сторонами и состоит из решения проблемы, исходя из её существенных признаков («жёсткий» подход к рассмотрению конфликта, но «мягкий» подход к взаимоотношениям);

– *метод Д. Дена* направлен на достижение обоюдного согласия между сторонами конфликта и их дальнейшему плодотворному сотрудничеству. В основе метода – позиции: не применять «силовые игры» в форме принуждения, ультиматумов и угроз; не прерывать процесс общения.

Правила предупреждения и устранения конфликтных ситуаций в организации

1. Активное слушание и понимание позиций (точек зрения) других людей существенно снижают вероятность возникновения конфликтов.

2. Совместное решение производственных проблем может преобразовать потенциальный конфликт в новые возможности для сотрудничества и совместной деятельности как условий профессионального роста команды.

3. Регулярно провести общие собрания и рабочие планёрки с активным обсуждением вопросов производства, что будет способствовать совместному решению проблем, прежде чем они перерастут в конфликт.

4. Вовлечение всех членов малой группы в процесс принятия некоторых решений формирует чувство сопричастности и снижает вероятность возникновения конфликтов.

5. Регулярно организовывать обучение способам разрешения конфликтов – проводить вебинары-практикумы, конференции, деловые игры, социально-психологические тренинги для менеджеров, руководителей структурных подразделений и др. сотрудников.

6. Критикуя подчинённого, оценивайте не личность, а его поступок и результат деятельности, предлагайте возможные варианты исправления ошибок.

7. Критиковать подчинённого необходимо только после того, как похвалите его, начав диалог с положительных моментов, в этом случае критика будет восприниматься более конструктивно.

8. Руководитель не должен стремиться в короткий срок перевоспитать подчинённого, решительные попытки «сделать из него человека», не приведут ни к чему хорошему, а будут способствовать возникновению конфликтной ситуации.

9. При возникновении разногласий необходимо стремиться к их разрешению в частном порядке и по возможности избегать публичного разрешения обсуждения проблем, чтобы не унижать подчинённых.

10. Во взаимодействии с подчинёнными важно практиковать активное слушание, демонстрируя искренний интерес к мнению и чувствам подчинённого, что поможет укрепить доверие и взаимное уважение.

11. Руководителю рекомендуется быть готовым к конструктивной критике и адаптации используемых методов управления с учётом отзывов и мнений подчинённых.

12. Просите собеседника спокойно и разумно аргументировать собственные претензии, учитывая не эмоциональное состояние человека, а только те факты и объективные доказательства, которые помогут избежать конфликт.

13. Будь вы руководителем или подчинённым, извинитесь, если чувствуете, что действительно не правы или виноваты, что не понизит вас в глазах оппонента, ведь признание собственной вины является благородным поступком.

14. Не отчитывайте подчинённого при всех, что ухудшит ваше положение как руководителя и оставит у сотрудников о вас неприятное впечатление.

15. Выражайте доброе, благожелательное отношение к каждому сотруднику, т.к. искренние взаимоотношения помогут избежать многих конфликтных ситуаций.

16. Важно своевременно и заслуженно хвалить, поощрять своих сотрудников как условие мотивации к работе, что будет способствовать возникновению желания делать что-то для коллектива.

17. Разрешению сложных конфликтов способствует привлечение нейтральной стороны, которая должна держаться по отношению к конфликтующим «на равных». Спокойная и уверенная позиция любой стороны конфликта способствует сохранению деловых и дружеских отношений.

18. У всех сотрудников коллектива рекомендуется развивать конфликтоустойчивость, что поможет конфликтному человеку, способному пойти на конфликт из-за пустяка, снизить её уровень.

19. В процессе возникновения конфликта важно использовать законы невербальной информации (мимика, жесты, движения, позы), что поможет правильно оценить истинные намерения собеседника и заранее предупредить угрозу конфликта.

20. В конфликте важно научиться управлять собственным психическим состоянием и избегать предконфликтные ситуации при возбуждении или переутомлении, т.к. это может усугубить конфликт и не позволит пойти на компромисс.

Выводы:

– конфликты в организации основаны на разногласии между участниками рабочего процесса, вызванные объективными и субъективными причинами (условия труда, уровень заработной платы, расхождение во взглядах относительно выполняемых должностных функций, несправедливое распределение денежных ресурсов, отсутствие взаимопонимания, нарушение

законодательства и этики, неправильная оценка сотрудников со стороны начальника, личная неприязнь и пр.);

– в научных исследованиях представлено многообразие конфликтов (социальный, политический, межэтнический, этнополитический, юридический, правовой, организационно-управленческий, семейный, внутригрупповой, межличностный и др.), способов их регулирования и предупреждения;

– любые конфликты между людьми несут в себе и разрушительный, и созидательный потенциал, но в любом случае разрешать различные противоречия сложнее, т.к. они требуют больше времени, материальных и интеллектуальных затрат; конфликты в организациях неизбежны и не проходят бесследно, но каждый человек, имея свою стратегию поведения в конфликтных ситуациях, может сознательно их оптимизировать;

– для успешного разрешения конфликта необходимо использовать объективную и субъективную информацию в совокупности: реальности его восприятия, оценки противоборствующих сторон и связанного с ним поведения субъектов конфликта;

– управление конфликтами является частью стратегического менеджмента в организации и рассматривается как целенаправленное воздействие на противоборствующие стороны конфликта для его конструктивного разрешения, умение влиять на конфликт в нужном для организации направлении, добиваться коррекции поведения субъектов конфликтного противоборства, повышать качество менеджмента, своевременно проводить организационные изменения;

– управленческая деятельность по управлению конфликтами реализуется в виде: посредничества, переговоров,

проведения организационных изменений, антикризисного управления, использования нормативных и неформальных методов разрешения конфликтов, применения определенных стратегий поведения пр.;

– в системе социально-правовых и трудовых отношений часто возникает дисбаланс интересов работодателей и работников, что приводит к повышению уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе и негативно отражается на самореализации работников, их отношениях с другими людьми, эффективности и производительности труда;

– профилактика конфликтов в организациях связана с качеством менеджмента, включающего: планирование, организацию, мотивация людей, контроль, принятие грамотных управленческих решений, умелое использование имеющихся ресурсов и с оптимизацией управления в самой организации в условиях сбалансированности социально-психологического взаимодействия, поддержания сотрудничества, позитивного общения в межличностных контактах.

Выводы по 2 главе

В условиях ускорения инновационных процессов и острой конкуренции организаций различной направленности в современном обществе предъявляются высокие требования к качеству человеческого потенциала, что определяет одну из главных задач управления, которая заключается в максимально эффективном

использовании имеющихся человеческих ресурсов с целью достижения высокой конкурентоспособности предприятия.

Отличительной особенностью успешного развития организаций является постепенная рационализация стратегического управления, основанная на нормативных и ценностно ориентированных регуляторах производства, обусловленных организационной, деловой, корпоративной культурой в условиях адекватного применения разнообразных управленческих действий в форме: объективного менеджмента, стратегического менеджмента, управления по результатам и пр.

Психологический климат в коллективе зависит от организационной культуры и определяется ею, которая поддерживается за счёт системы отбора персонала, критерии которого должны отражать основные требования к сотруднику для его совместимости с существующей культурой. Многие элементы организационной культуры складываются стихийно в процессе реагирования персонала на разнообразные ситуации, возникающие во внешней и внутренней среде в процессе взаимного общения всех членов организации.

Обеспечение эффективности, планомерности и непрерывности деятельности организации по успешной реализации целей достигается решающей ролью руководителя как специалиста, выполняющего важные управленческие функции руководства (информационные взаимодействия, мотивация, кооперация и др.), а также коллектива, состоящего из персонала разных категорий, выступающего в роли решающего производственного фактора. Стратегическое руководство определяется в рамках деятельности менеджера (руководителя) в системе интерперсо-

нальных отношений (деловых, личных) – общении и взаимодействии с людьми. Специфической чертой руководства будет являться: своевременный анализ управленческих ситуаций и успешное их решение; чёткое распределение областей ответственности между сотрудниками и систематическое направление их действий на достижение конкретных целей; контроль достигнутых результатов, информирование членов коллектива об отклонениях и анализ их причин.

Стратегически управляемые организации опираются на осознанную философию деятельности, культивируемую системой ценностей и смыслов, для реализации которой руководство разрабатывает долгосрочные цели, согласованные между собой. Основу философии организации составляют функции: порождение солидарности, разработка универсальных ориентиров в поведении и деятельности персонала, глубинная осознанность деятельности каждого сотрудника и организационных субъединиц, создание узнаваемого облика организации во внешней среде, обоснованные и целесообразные критерии (найм, аттестация, стимулирование персонала и пр.).

Способности к управлению организацией связаны с индивидуально-психологическими особенностями личности, которые определяются условиями успешного руководства и обнаруживаются различиями в динамике овладения необходимыми для неё знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности. Качества руководителя (деловые, профессиональные, интеллектуальные, личностные) являются фундаментом управленческой компетентности и продуктивности, что обеспечивает готовность к работе в динамично изменяющихся социально-экономических условиях.

С точки зрения субъектно-образующего менеджмента, руководитель и каждый член коллектива являются своеобразием своего социального статуса, способа включения в систему социально-производственных отношений и организацию как социальный институт. Качество выполнения профессиональной деятельности определяется овладением разнообразными способами действий, что приводит к обобщению психической деятельности субъектов, посредством которых деятельность и предметные действия регулируются.

Заключение

Стратегическое управление представляет собой важный компонент деятельности руководителей организаций и компаний разной производственной направленности. Одним из важных аспектов развития стратегического менеджмента является разработка и реализации эффективных управленческих стратегий и своевременных решений, обеспечивающих успешное функционирование организации на внешнем и внутреннем рынке в течение долгосрочного периода, для чего необходимо использовать стратегические инструменты, ориентированные на оценку текущей ситуации.

Кардинальные изменения в социально-экономической сфере производства оказывают активное влияние на трансформацию стратегического управления организацией: подходов, стратегий и стилей, содержания, технологий и институциональных механизмов управленческой деятельности, повышающих уровень и качественно изменяющих саморазвитие группового взаимодействия, инициативность, творческую активность, инновативность и пр. Актуализация потребности в обновлении моделей стратегического управления организациями в условиях изменяющихся рыночных отношений ставит перед руководителями организаций задачу – постоянного совершенствования механизмов развития компетентностного потенциала управления и саморазвития с учётом факторов ситуаций и личных особенностей подчинённых для улучшения рыночных позиций предприятия.

Правильно выбранная стратегия организации определяет её долгосрочное и качественное развитие с точки зрения системы взаимоотношений внутри организации и во внешней среде в направлении успешного долгосрочного функционирования. Основой эффективности производства является концепция организации, реализация которой способствует построению целостной структуры в совокупности условий и форм существования, стратегий поведения с сопутствующей философией, ценностями, культурой и поведенческими нормами. Стратегическое управление кадровым обеспечением инновационного развития представляет собой важнейший процесс принятия и воплощения стратегических решений, связанных с развитием кадрового инновационного потенциала организации.

Качество управленческой деятельности в развитии организации и достижении стратегических целей связано с инновационной деятельностью, которая является одной из процессуальных составляющих личностной культуры человека, его включение в процесс реализации собственных потребностей, целей и интересов. В стратегии становления всех субъектов организации должно присутствовать формирование готовности к инновационной деятельности, к внедрению современных инновационных технологий производства в практику. Работа организаций в инновационном режиме является одной из возможных реакций на потребности потребителей, когда это становится важным элементом социально-экономического прогресса.

Сегодня значительная часть работников организаций и компаний испытывает колоссальные производственные и профессиональные перегрузки, вызывающие острые стрессовые состояния, приводящие к возникновению конфликтных ситуаций,

«взрывающих» организацию изнутри, что негативно отражается на производительности труда и снижении качества работы. На эффективность управления влияют конфликты, возникающие в организации, которые могут быть не только полезны, но и желательны, потому что конфликт помогает менеджеру: выявить разнообразие точек зрения сотрудников, владеть дополнительной информацией о истинном состоянии дел в организации, проанализировать большое количество альтернатив, минимизировать или избегать конфликтные ситуации и пр., что делает процесс выработки управленческого решения более эффективным, даёт возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворяя собственные потребности в уважении власти.

Понятийно-терминологический словарь по управлению

А

Авизо – в деловой практике (банковской, коммерческой, бухгалтерской) оформленное на специальном бланке официальное сообщение одного контрагента другому о выполнении расчётной операции.

Ависта – надпись на векселе, удостоверяющая, что его оплата должна быть произведена при его предъявлении.

Автократический стиль руководства – проявляется в крупных организациях, характеризуется слабостью контактов между руководителем и подчинёнными.

Авуары (от фр. «avoir»): 1) различные активы (денежные средства, чеки, векселя, переводы и т.д.), которыми производятся платежи и погашаются обязательства, 2) банковские средства.

Адаптивность системы управления – определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий.

Административный подход – заключается в регламентациях прав, функций, обязанностей, нормативов качества, затрат и обоснованности функционирования элементов систем менеджмента в нормативных актах.

Актив – 1) совокупность имущественных прав (материальных ценностей, денежных средств, долговых требований), принадлежащих физическому или юридическому лицу, 2) ресурсы, получаемые или контролируемые конкретным хозяйствующим

субъектом, возникшие в результате совершенных в прошлом операций или событий, являющиеся источником предполагаемых экономических выгод в будущем.

Активность деятельности фирмы – характеристика фирмы, которая должна показать связь между намеченным содержанием деятельности и результатами производства.

Анализ затрат производства – анализ величины, структуры и динамики затрат с целью выявления их возможного снижения и более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Анализ риска – систематический анализ степени риска производства, которому подвержены те или иные инвестиционные проекты.

Аттитюд – субъективные ориентации индивидов как членов группы на те или иные ценности, предписывающие определённые социально-принятые нормы поведения, которые усваиваются с приобретением жизненного опыта и в процессе социализации.

Аудит – систематическая проверка, проводимая в виде анализа, подтверждения и выверки бухгалтерских записей для выдачи обоснованного заключения о том, что эти записи достаточно адекватно отражают экономические события и операции (внешний и внутренний аудит).

Б

Банкротство – несостоятельность предприятия, признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Бартер – прямой безденежный обмен товарами или услугами.

Бенчмаркинг – сравнительный анализ эффективности и особенностей функционирования субъектов хозяйственной деятельности или локальных экономических систем в пределах одной отрасли или сферы деятельности с целью выявления средней ситуации, а также лидеров и их изучения.

Бизнес-процесс реинжиниринг – оптимизация системы организации и управления производственным процессом, которая основана на принципах ориентации на весь процесс организации бизнеса и на качественный скачок, а также на ликвидацию закомплексованности в бизнесе, с использованием эффективных технологий информационного продукта.

Бюрократический стиль руководства – характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчинёнными, минимизацией личной власти руководителя.

В

Венчурная, «рисковая» фирма: 1) мелкая или средняя инвестиционная фирма, занятая научными исследованиями, инженерными разработками и их кредитованием, 2) временные организационные структуры, занятые разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты и создаваемые с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации «рисковых» инноваций.

Вертикальные связи в управлении – представляют собой разноуровневое расположение звеньев управления по общности их функций, представляя собой соподчинённость звеньев управления снизу доверху.

Внутренний аудит – регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, осуществляемая представителями специального контрольного органа в рамках помощи органам управления организации.

Внутриличностные конфликты – возникают на основе противоречий в личностных установках (например, несовпадение личной и корпоративной этики, неприятие её личностью).

Г

Гибкость в управлении – характеризует свойство персонала аппарата управления изменять в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая упорядоченности отношений, присущих данной структуре.

Горизонтальные связи в управлении – связи кооперации и координации равноправных звеньев управления, которые носят характер согласования, являясь одноуровневыми.

Горизонтальный метод продвижения инноваций – метод партнерства и кооперации, при котором ведущее предприятие является организатором инноваций, а функции по созданию и продвижению инновационной продукции распределены между участниками.

Групповая деформация – 1) не является случайностью и связана с ошибками, расхождениями во мнениях, недопониманием, проявлением группового мышления, 2) проявляется в форме устойчивых стереотипов мышления и сверхскептицизма.

Группы управленческих отношений – отношения субординации, реординации (обратная связь) и взаимодействия.

Гэзампинг – позиция, когда продавец согласился на продажу товара по определённой цене, но внезапно отдаёт его другому покупателю, предложившему более высокую цену.

Гэзандеринг – позиция, когда покупатель отказывается доводить сделку до конца, требуя снижения предварительно согласованной цены.

Д

Действия общения – единицы коммуникативной деятельности, целостный акт, адресованный другому человеку.

Делегирование полномочий – 1) важная управленческая процедура, реализующая функцию организации, 2) передача задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение, 3) акт, превращающий человека в руководителя.

Деловое общение – 1) особый вид общения, обладающий специфическими формами и психологическими особенностями, 2) процесс взаимосвязи и взаимодействия людей, в котором происходит обмен информацией и опытом.

Деловой взгляд – направление глаз несколько выше переносицы на центральную часть лба собеседника. Такой взгляд является условием создания серьёзной атмосферы и делового настроения, необходимых для процесса переговоров.

Деловой этикет – система правил, регламентирующих разные сферы делового общения, следование которым облегчает выбор формы поведения в различных ситуациях, делая предсказуемым поведение партнёров.

Дивизиональные (отделенческие) полномочия – предоставление руководителям структурных подразделений оперативно-

производственной или сбытовой самостоятельности с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Добросовестность – при исполнении работы означает ответственное осуществление работы с учётом всех необходимых требований и регулирующих норм как важнейшее условие их успешного выполнения.

3

Задачи маркетинга – разработка стратегии развития объекта, определение нормативов конкурентоспособности товара, установление порядка применения концепции маркетинга на всех стадиях жизненного цикла объекта, реклама, формы продвижения и сбыта товара.

Задачи общения – цель, на достижение которой в конкретной коммуникативной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения.

Заключительный контроль – контроль подведения итогов, который осуществляется после выполнения работ средствами мотивационных вознаграждений, корректировки деятельности и поведения руководителя, принимаемых им управленческих решений, а также формирование планов на будущее.

Закон информированности (упорядоченности) – основан на идее о том, что чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого развития в форме самосохранения.

Закон пропорциональности производства и управления – реализуется в планировании и прогнозировании, поддержании оптимальных пропорций в производственной, экономической и социальной области.

Законность – важнейший принцип деятельности субъекта управления, означает что все действия в целом (субъекта, его звеньев и отдельных лиц) должны основываться на законах и законодательных актах.

Звено управления – обособленное подразделение со строго очерченными функциями, когда в качестве звена управления может выступать отдельное подразделение, выполняющее часть функций, всю функцию или совокупность функций управления.

И

Идеогенез – усвоение значимых понятий для развития индивидуального сознания человека.

Иерархические организационные структуры – (формальные, механические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жёсткой иерархией власти в компании или организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определённой ответственностью в деятельности.

Инновативность – качественная характеристика, отражающая восприимчивость, готовность и способность к инновациям, внедрению достижений в области дидактики и технологий.

Инновации – совокупность новых технологий и методов, способствующих повышению эффективности работы и способов оценки её результатов.

Инновационная активность – целенаправленная деятельность по созданию, освоению в производстве и продвижению на рынок продуктовых, технологических и организационно-управленческих новшеств.

Инновационная деятельность – является частью человеческой культуры, существует и развивается как важнейший

способ функционирования общества, как основная форма осуществления специфической человеческой деятельности во взаимодействии с внешним миром для реализации собственных потребностей, интересов и целей.

Инновационная политика предприятия – определение руководством предприятия и его научно-техническими подразделениями целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов предприятия.

Инновационная продукция – результат внедрения продуктовых инноваций или подвергшиеся усовершенствованию изделия, производство которых основано на новых или значительно усовершенствованных методах (прочая инновационная продукция).

Инновационный маркетинг – маркетинг, нацеленный на продвижение на рынок новых продуктов и технологий (продажа лицензий на изобретения и ноу-хау, которые заложены в новый продукт или в технологический процесс, а также оборудования для его изготовления) или дополнительного количества прежнего продукта, которое может быть выпущено при использовании более производительных технологий.

Инновационный процесс – охватывает цикл от возникновения творческой идеи до её практической реализации.

Инновация – 1) вложение средств в экономику, обеспечивающее смену поколений техники и технологий, 2) одна из возможных реакций предприятия на общественные потребности, когда она становится элементом процесса социально-экономического прогресса.

Инновация в форме операции – процессная инновация в форме конкретных действий (например, финансовая операция).

Инновация в форме продукта – результат инновации, материализованный в виде вещи (товар, сырьё, станок и пр.).

Информационные роли руководителя 1) приёмник информации (рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчинённым), 2) представитель (участие в заседаниях, обращения через почту, устные выступления, передача информации внешним организациям и др. лицам).

К

Кадровая структура контроля – обеспечивает чёткое разделение контрольных обязанностей, которые осуществляются менеджерами или владельцами организации на основании соответствующих прав.

Каузальность – взаимная причинно-следственная связь, предполагающая воздействие объектов друг на друга в определённых формах.

Качество – всеобщность свойств и характеристик изделия или услуги, которые определяют их способность удовлетворять определённые или подразумеваемые потребности.

Кибернетика – отрасль знания, объясняющая единство информационных и управленческих процессов в любых системах: технических устройствах, живых организмах и человеческих организациях.

Количественные методы решения управленческих проблем – линейное моделирование, динамическое программирование, метод теории массового обслуживания (вероятные и статистические модели), теория игр, имитационные модели.

Коллега – человек, находящийся с другими людьми в одном профессиональном сообществе и близком социально-служебном статусе, роль которого предполагает отношения равноправия, профессионального взаимодействия, профессиональной лояльности и этики.

Коллективные способы разработки управленческого решения – метод «мозгового штурма», метод Дельфи (многоуровневое анкетирование), метод Кингисе (кольцевая система принятия управленческих решений).

Командная или самоуправляемая группа – определяется организационной схемой, которая состоит из менеджера и его непосредственных подчинённых, которые отчитываются перед менеджером.

Коммуникативная структура организации – формируется для обслуживания технологического процесса и включает в себя взаимодействие рабочих мест в производственном и трудовом процессе.

Коммуникативные барьеры – психологические препятствия на пути адекватной передачи информации между партнёрами по общению.

Коммуникации в управлении – формирование управленческих отношений в организации и предоставление средств контроля над их развитием с тем, чтобы целенаправленно развивать или своевременно прервать эти отношения.

Комплексность – степень вертикальной, горизонтальной и пространственной дифференциации в организации.

Компоненты механизма управления – принципы, методы, функции, процесс, система управления и управленческие отношения.

Компромисс – попытка учёта интересов обеих сторон в равной степени.

Конвенциональные роли – 1) социальные роли, связанные с социальным статусом, профессией или видом деятельности, 2) стандартизированные безличные роли, принимаемые по соглашению.

Контроль – 1) инструмент управления, стимулирующий производительность и прогресс сотрудников, 2) постоянное сравнение того, что есть, с тем, что должно быть, 3) услуга, которую руководитель должен оказывать подчинённым, удовлетворяя их стремление к признанию результатов труда, к уверенной безошибочной работе, желание контактировать с руководителем и потребность в том, чтобы воспринимать сотрудников как ответственных работников, 4) форма проявления целенаправленного воздействия субъекта управления на коллективы людей, предусматривающая наблюдение за их деятельностью для выявления отклонений от установленных норм и правил, требований в процессе реализации планов, 5) комплексная функция, включающая в себя управленческие процедуры (сбор информации, оценка, анализ, прогнозирование, регулирование).

Конфликт – 1) результат взаимодействия двух или более субъектов, имеющих взаимоисключающие цели и реализующих их один в ущерб другому, 2) противоположность психологических установок и поведения, доходящая до психологической несовместимости – неспособности партнёров продолжать совместную деятельность.

Конформизм – свободное или вынужденное признание групповых норм и следование им, выраженность которого зависит не только от личности, но и от некоторых внешних обстоятельств.

Концепция организации – является первопричиной его успеха и определяет в конечном итоге продукт организации, его сложность, структуру организации во внешних и внутренних формах её существования, стратегию поведения организации, сопутствующую философию, ценности, культуру и нормы.

Координация – форма проявления целенаправленного воздействия на объект управления, предусматривающая обеспечение необходимой согласованности их действий как элемента реализации намеченных планов.

Координация в управлении – 1) деятельность, направленная на согласование поведения 2-х или нескольких субъектов для достижения какой-либо цели, 2) обеспечивает усилия каждого элемента организации в единое целое, 3) итог выполнения всех функций управления.

Критерии классификации управленческих отношений – характер регулирующих норм, содержание отношений и территория их распространения, время длительности, взаимное положение их участников, сфера распространённости.

Критерии эффективности технологии управления – простота, гибкость, надёжность, экономичность, удобство эксплуатации.

Л

Лидерство – способность личности оказывать влияние на других людей, побуждая их к достижению определённых целей.

Линейные полномочия – полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчинённому. Делегирование линейных полномочий как скалярный процесс создаёт иерархию уровней управления организации (цепь команд).

М

Манера общения – определяется: тоном общения, поведением и дистанцией в общении.

Маржинальная прибыль производства – разность между доходом от реализации продукции и переменными затратами. Для достижения точки безубыточности маржинальная прибыль должна покрывать постоянные затраты.

Маркетинг – 1) купля-продажа и деятельность на рынке сбыта товарной продукции, 2) философия ведения производства и концепция деятельности на рынке, 3) система мероприятий по изучению рынка и активного воздействия на потребительский спрос, 4) интегративная функция менеджмента, преобразующая потребности покупателя в доходы предприятия.

Маркетинговая организация – организация, занимающаяся сегментацией рынка, разработкой нормативов конкурентоспособности, реализацией концепции маркетинга в подразделениях инновационной организации, разработкой стратегии инновационной организации, определением системы сбыта и рекламой в условиях стимулирования ускорения сбыта товаров и услуг.

Маркетинговые инновации – особый тип нововведений, под которыми понимают не какие-то принципиально новые разработки, а новинки, появившиеся в результате тщательного изучения вкусов и нужд потребителей, изыскания возможностей удовлетворения их потребностей (новинки являются усовершенствованием уже существующих товаров и услуг при наличии конкурентных факторов успеха, которые позволяют фирме завоевать первенство на рынке).

Маркетинговый подход в управлении – предполагает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя при решении любых задач.

Межличностная аттракция – процесс предпочтения одних людей другим.

Межличностные роли руководителя – 1) главный руководитель (церемониалы, действия по положению, ходатайства и др.), 2) лидер (управленческие действия с участием подчинённых, 3) связник (переписка, участие в совещаниях разного уровня, работа с внешними организациями и пр.).

Менеджер – профессионал, прошедший специальную подготовку в учебных заведениях, усвоивший специфику управленческой деятельности, её принципы, содержание и методы управления, знающий и владеющий современными эффективными управленческими технологиями.

Менеджмент – 1) теория и практика управления организацией (предприятием, фирмой и пр.) в условиях конкурентной рыночной среды, 2) социально-экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного общества, 3) совокупность лиц, занятых управленческим трудом в организации.

Метод – регулятивная норма или правило, определённый путь, способ, приём решения задач теоретического, практического, познавательного, управленческого или житейского характера.

Механизм управления – 1) внутреннее устройство, совокупность состояний и процессов, из которых складывается управление как явление социальной жизни, 2) проявляется посредством управленческих отношений (взаимосвязи в управленческой деятельности).

Механизмы взаимодействия в общении – идентификация, стереотипизация, рефлексия, обратная связь.

Миссия организации – 1) «политика», общая цель с чётко выраженной причиной её существования, которая детализирует статус организации (фирмы, компании), обеспечивает основные направления и ориентиры для реализации стратегии на всех организационных уровнях, 2) определяет сферу деятельности организации, своих потребителей, ориентацию на масштабы их привлечения.

Мотивация – 1) в экономической науке одна из функций управления, 2) выбор соответствующих методов управления и создание условий, при которых мотивы исполнителей будут способствовать достижению общих целей организации, 3) внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Мотивация определяется факторами: системой вознаграждения и условий труда, сложившейся в данной организации, и индивидуальными способностями руководителя (стилем руководства).

Мотивация и стимулирование труда – функция управления, призванная определять потребности персонала и создать систему стимулирования, позволяющую удовлетворить потребности каждого сотрудника.

Мотивирование – 1) процесс воздействия на человека с целью его побуждения к определённым действиям путём «пробуждения» в нём определённых мотивов, 2) составляет сердцевину и основу управления человеком.

Мотивирующая рабочая среда – профессиональная деятельность персонала организации, включающая характеристики рабочих заданий и рабочих ситуаций, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию работников.

Н

Надёжность аппарата управления – характеризуется его безотказным функционированием на уровне выполнения плановых заданий и соблюдения утверждённых нормативов, отсутствия отклонений при исполнении указаний.

Надёжность партнёра в деловом общении – 1) принципиальная установка на то, что можно положиться на поступки и слова другого человека.

Наказание – 1) управление с помощью неблагоприятных последствий для человека, цель которого – предотвращение нежелательного поведения сотрудника в будущем, 2) вызывает неприятную обстановку при попытке прекратить нежелательное поведение.

Направления контроля в управлении – 1) контроль за выполнением работ и намеченными планами, 2) принятие управленческих мер по корректировке плана или по урегулированию значительных отклонений в нём.

Нонконформизм – открытое пренебрежение групповыми нормами, что может выражаться в публичной критике деятельности группы, в пренебрежении к традициям и ритуалам, в демонстративном отказе от корпоративной этики.

О

Обеспечение качества – совокупность международных, государственных, отраслевых и внутрифирменных решений, направленные на поддержание качества, его повышение и гарантирование через стандартизацию требований к качеству через высокий уровень самого процесса производства продукции.

Обогащение труда – практика предоставления работнику возможности иметь большую ответственность и расширенный контроль над выполнением своей работы.

Общество – форма социальности бытия.

Объекты социального управления – племена, государства, войска, латифундии, города, грандиозные стройки и пр.

Объекты управления – технические, биологические и социальные системы.

Оперативность принятия управленческих решений – характеризует своевременность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Организационная культура – система формальных и неформальных норм и правил деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в организации, отличающейся стилем руководства, показателями удовлетворённости работой, уровнем сотрудничества, идентификации работников с организацией и целями её развития.

Организационная структура – степень сложности и комплексности, формализации и централизации в организации.

Организационная структура – форма разделения труда в управлении, закрепляющая деление управления на функции, которая обычно применяется на микроуровне и характеризуется связями элементов управления (органы управления, их подразделения или отдельные работники).

Организационная структура инновационного предприятия – совокупность основных подразделений или отдельных специалистов, которые решают основные творческие задачи, характерные для данного инновационного предприятия.

Организационное поведение – взаимодействие индивидуальных, групповых и организационных показателей поведения человека в деятельности; форма проявления социального поведения; система адаптации личности в конкретном социуме, рассматриваемая как форма преобразования социальной среды.

Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности; обеспечивает движение организации к поставленным целям и принесёт ожидаемый результат, который обеспечивается и реализуется коллективом.

Организационно-распорядительные методы управления (административно-правовые) – методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер: организационное проектирование, регламентирование, нормирование.

Организационные стратегии – совокупности долгосрочных целей организации, направленных на воплощение её философии.

Организационный порядок – система долговременных относительно стабильных целей, связей и норм, регулирующих организационные отношения, возникающие между организациями, подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функций.

Организация – 1) функция управления, которая обеспечивает упорядочение всех сторон деятельности управляемой системы на всех её иерархических уровнях, 2) структура системы

в виде взаимоотношений, прав, ролей, видов деятельности и др. факторов в совместном труде, 3) процесс, посредством которого создаётся и сохраняется структура организации.

Организация – группа людей (два и более человек), деятельность которых координируется для достижения целей; направлена на создание необходимых условий для достижения целей; форма проявления целенаправленного воздействия на объект управления, предусматривающая создание новых и упорядоченных функционирующих организационных структур управления.

Организовывание – разделение на части и делегирование выполнения общей управленческой задачи путём распределения ответственности и полномочий, установления взаимосвязей между различными видами работ.

Основное социальное отношение в организации – отношение, в которое вступают объекты и субъекты управления, по поводу подготовки, принятия, реализации и контроля управленческих решений.

Основные сферы организации общества – политическая, культурная и экономическая.

Ответственность – обязательство работника выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

II

Параллельные полномочия – дальнейшее расширение штабных полномочий, включающих право отклонять определённые решения линейного руководства.

Патриархальный стиль руководства – основан на представлении организации как большой семье, когда руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчинённых; предполагает обращение с подчинёнными как с детьми, и их мотивацию через зависимость.

План – 1) основа деятельности организации любой формы собственности и управления (содержит указания кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы необходимы для этого), 2) набор инструкций для менеджеров, описывающих перечень того, что должно быть сделано, 3) включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода.

Планирование – определение и обоснование направлений деятельности системы в целом и её различных звеньев, целей и задач, направлений их реализации; осуществляется на основе анализа информации и позволяет выдерживать общую линию управления по достижению намеченных целей.

Планирование (прогнозирование) – форма проявления целенаправленного воздействия на объект управления, выработка и постановка целей в сфере управления организацией, определение средств реализации планов для достижения поставленных целей.

Поведение – всякая реакция в ответ на внешний стимул, посредством которой происходит приспособление человека к окружающему миру.

Поддерживающий стиль поведения – общение, при котором личность ощущает свою значимость и ценность для партнёра.

Подклассы социального управления – административно-государственное (политическое) управление, управление

социально-культурной сферой (духовное производство), управление производственной сферой (материальное производство).

Показатель высокой организации управления – её быстрая реакция на изменения внешней среды, особая чувствительность к инновационным достижениям и рыночной конъюнктуре.

Политика кадрового мониторинга – 1) включает в себя цели, связанные с периодическим оцениванием соответствия деятельности сотрудников и отделов с ценностями и стандартами поведения, принятыми в организации, 2) предполагает создание условий для планирования и развития карьеры перспективных сотрудников.

Полномочие – организационно закреплённое ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия её работников на выполнение определённых задач.

Потребность в общении – стремление человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью – к самооценке и самопознанию.

Потребность достижения – проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним высоких целей более эффективно, чем он это делала ранее.

Потребность соучастия – проявляется в виде стремления человека к дружеским отношениям с окружающими.

Предварительный контроль – осуществляется до фактического начала работ, основным средством которого является регламентация определённых правил, процедур и линий поведения.

Предмет конфликта – то, из-за чего возникает конфликт, объективно существующая или воспринимаемая в качестве таковой проблема, то противоречие, ради разрешения которого стороны вступают в конфликт.

Предмет общения – другой человек, субъект и партнёр по общению.

Предмет психологии – человек и его психика, внутренний мир и поведение, деятельность и общение.

Предмет теории управления – исследование сущности и содержания управленческой деятельности по её составляющим: определению целей развития организации, разработке механизмов реализации целей, координации труда всех членов организации для достижения целей.

Приёмы эффективного слушания и понимания – рефлексивное слушание, выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение.

Принцип – 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и пр., 2) внутреннее убеждение, нормы поведения и деятельности, 3) основная особенность устройства какого-либо механизма или прибора.

Принцип делегирования – в сочетании прав, обязанностей и ответственности имеет направленность на обеспечение чёткости в работе коллектива, когда каждому сотруднику целесообразно распределяется круг обязанностей, возлагаемых на него в зависимости от порученной работы.

Принцип обеспечения творческой инициативы – направлен на создание в коллективе атмосферы творчества для раскрытия индивидуальных особенностей каждого сотрудника по поиску оригинальных нетрадиционных решений проблем, что направлено на повышение системы управления.

Принцип обоснованности – указывает на то, что любое управленческое решение должно быть обеспечено

документально (включая при необходимости и финансовые документы) и материально.

Принцип объективности – указывает на то, что управление в любой сфере практически невозможно без познания и использования объективных закономерностей основной деятельности данной сферы.

Принцип основного звена – носит в управлении тактическую направленность, заключается в определении первоочередной на данный момент задачи, поставленной перед системой, и концентрации усилий на её решение.

Принцип первого руководителя – означает, что при организации выполнения различных производственных заданий контроль за ходом выполнения работ остаётся за первым руководителем организации, т.к. только он имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении конкретного мероприятия.

Принцип постоянного повышения квалификации – направлен на поддержание необходимого профессионального уровня коллектива и совершенствование профессионализма по развитию человеческих ресурсов.

Принцип регламентации задач и функций – играет значительную роль в формировании системы управления и обеспечении её функционирования в результате чёткой регламентации задач каждого из организационных звеньев, особенно в точках соприкосновения их деятельности.

Принцип сочетания единоначалия и коллегиальности – является основой руководства, так как выражает разумный подход к использованию двух противоположных начал этой деятельности.

Принцип сочетания централизма и автономности – призван обеспечивать оптимальное отношение вертикальных и горизонтальных связей в системе управления, автономность отражает относительную самостоятельность организационных звеньев системы.

Принцип управляемости – принцип, в основе которого лежит идея о том, что качество работы менеджера можно оценить только по тем вопросам, которыми этот менеджер может управлять.

Принцип целеполагания – один из важнейших принципов управления, определяющий, что каждое действие должно иметь конкретную цель.

Принципы менеджмента – общие закономерности, отражающиеся при постановке практических задач управления.

Принципы осуществления функции организации – неразрывная связь с целями организации, определяемыми в ходе планирования; делегирование полномочий, т.е. поручение различных задач работникам и их объединение в управляемые рабочие группы или подразделения; координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, включая чёткое определение того, кто осуществляет руководство и контроль.

Принципы трудовой мотивации – полимотивированность трудового поведения, иерархическая организация мотивов, принцип справедливости, принцип подкрепления.

Принципы управления – определяют закономерности формирования управляемой системы, её структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда.

Принципы управления – теоретическая основа науки управления, обращённая к практике.

Принятие управленческих решений – неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из функций управления, на основе чего определяется уровень развития организации и степень её выживаемости.

Причины конфликтов в организации – организационно-управленческие, социально-психологические, личностные психологические.

Продукт общения – образования духовного и материального характера, создающиеся в результате общения.

Продуктивно-тематическое планирование – формирование плана развития организации (план диверсификации, ликвидационный план, план НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства.

Проектная структура управления – временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработка проекта и его реализация).

Проектные (матричные) полномочия – принимают руководители временных целевых структур, в которых происходит их наложение на постоянное ОСУ, в результате чего возникают проблемы двойного подчинения, что порождает борьбу за власть.

Проекция – психологический механизм, заключающийся в бессознательном приписывании человеком имеющихся у него бессознательных мыслей, переживаний и личных особенностей другому человеку.

Производительность аппарата управления – определяется количеством произведённой организацией конечной

продукции или объёмом выработанной в процессе управления информации.

Производительность труда – частичная мера производительности, размер выработки рабочего или группы рабочих на единицу времени по сравнению с установленной нормой или размером выработки.

Профессиональные качества менеджера – 1) проявляются в своеобразии его социального статуса, способа включения в систему социальных отношений, организацию как социальный институт, 2) мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные.

Процессный подход – рассматривает функции управления как взаимосвязанный процесс, который включает в себя осуществление всех функций на основе реализации серий непрерывных взаимосвязанных действий.

Проявление субъектности – субъектной активности, которая обнаруживается в тех видах жизнедеятельности человека, в которых он волен определять для себя меру субъектной включённости, меру собственного творчества для достижения собственных целей.

Психологическая совместимость в деловом общении – определяется доминирующей установкой на совместное решение деловых задач при условии взаимного принятия людей, согласования их интересов и мотиваций, а также функционально-ролевых ожиданий, когда человек должен соответствовать тому, что от него ожидают на данной должности и месте в коллективе в соответствии с его возрастом, полом и квалификацией.

Психологический климат – эмоциональная атмосфера в организации, отражающая то состояние, как себя чувствуют сотрудники; социоэмоциональная составляющая организации.

Психологический контакт – возникает в результате общности психического состояния людей, вызванной взаимопониманием, связанной с обоюдной заинтересованностью и доверием друг к другу взаимодействующих сторон.

Психологическое заражение – восприятие, присвоение чувств и мыслей, а также свойств другого человека.

Психология управления – отрасль практической психологии, предметом которой является проблема человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуации управления и менеджмента.

Р

Работа с персоналом – составляющая управления, в которой находит отражение управление людьми, где реализуются управленческие отношения.

Расширение труда – большая содержательность работы, увеличение числа и разнообразия задач, выполняемых на том же уровне сложности.

Реализация выбранной стратегии – предполагает, что деятельность руководства направлена на модернизацию системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы и выделение необходимых ресурсов, в том числе на подготовку персонала.

Результаты деятельности предприятия – оценка всей деятельности предприятия или её отдельной сферы за определенный период и основывается на нормативных показателях.

Рекомендательные полномочия – штабного аппарата управления являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства.

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

Ресурсы организации – факторы производства (трудовые, материальные, финансовые, организационные, информационные и т.д.), привлеченные предприятием, для осуществления поставленных перед собой стратегических целей.

Референтные группы – составляют люди, которых выбирает человек для ориентации на их мнения, ценности и поведение.

Рефлексивное слушание – искусство слушать, задавая вопросы, активно включаясь в беседу или разговор с использованием приёмов: выяснения, перефразирования, резюмирования, отражения чувств.

Рефлексивный механизм – направленность личности на поиск, построение средств (гипотез, моделей, антиципирующих схем), с помощью которых можно достичь поставленных целей.

Речевой этикет – технология ведения любых разговоров, основные правила которого предусматривают, что любое обращение к партнёру должно быть: содержательно продумано, интонационно выверено, своевременно и адекватно ситуации, статусу партнёра и характеру отношений.

Ролевое поведение – поведение личности в группе, детерминированное её статусом и той ролью, которую она играет в соответствии с этим статусом.

Роли руководителя – администратор, организатор, специалист, коммуникатор, воспитатель, общественный деятель, предприниматель.

Роли руководителя, связанные с принятием решений –
1) предприниматель (участие в заседаниях с обсуждением

стратегии, обзоры ситуаций, инициирование и разработка проектов усовершенствования деятельности), 2) устраняющий нарушения (обсуждение текущих и стратегических вопросов, включая проблемы, кризисы и конфликты), 3) распределитель ресурсов (составление графиков, вопросы полномочий, составление и выполнение бюджета, моделирование работы подчинённых).

Роль – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения в организации; определяется официальной должностью или самостоятельно избирается членом группы; совокупность нормированных способов поведения, ожидаемых от человека в определённом статусе; набор ожидаемых поведенческих паттернов, приписываемых тому, кто занимает данную позицию в социальном образовании.

Руководитель – человек, возглавляющий определённый коллектив работников, наделённый необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива.

Руководитель организации – должностное лицо, определяемое структурной организацией деятельности, который наделён властью на уровне официальных формальных отношений, назначается высшими инстанциями, получая от них властные полномочия, в том числе на применение позитивных и негативных санкций к работникам.

С

Самоопределение – высшая форма социально-психологической адаптации личности в социуме, когда человек приспособлен к условиям среды, принимает их, не испытывая внутреннего

дискомфорта; способен к самореализации своего неповторимого экзистенциального смысла, делая в жизни свой выбор, выстраивая с миром свои уникальные отношения.

Самоорганизация – продукт социального взаимодействия и фактор социального управления.

Самопознание – значимый для человека способ познания себя в мире и мира в себе.

Свойства самоорганизации – спонтанность (самопроизвольность), отсутствие единого организующего начала, цель индивида.

Сетевые полномочия – формируются при перенесении рыночных отношений внутрь организации, которые строятся на эквивалентно-возмездной основе, т.е. полномочия руководителя сводятся к полномочиям предпринимателя, отвечающего за прибыль в своём бизнесе.

Система управления – информационная система, деятельность которой напрямую зависит от того, какова информация, используемая управляемым субъектом; способствует ведению учёта и контроля затрат производства, принятию эффективных управленческих решений на основе учёта, анализа и контроля.

Служащие – работники (технические исполнители), обслуживающие деятельность специалистов и руководителей, призванные выполнять конкретные информационно-технические операции (логические и рутинные операции).

Смыслостроительство – осуществляется на основе перестройки глубинных личностных структур и реализуется процессами, носящими принципиально неосознаваемый характер.

Соперничество – соревнование и конкуренция как стремление добиться удовлетворения собственных интересов в ущерб другому.

Составляющие «философии организации» – миссия организации, перечень базовых ценностей, кодекс делового поведения сотрудников.

Сотрудничество – стиль общения, который побуждает каждого участника к открытому обсуждению его нужд и проблем.

Социальная ответственность – 1) осознание своего долга перед обществом, коллективом, индивидом и пр., 2) обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибылей.

Социально-психологические методы управления – 1) учитывают социальные и психологические статусы людей, которые определяют их формальные роли в структуре и процессах управления, 2) способы воздействия на поведение личности, коллектива и состояние всей организации путём активизации инициативы персонала и создания благоприятной организационной культуры, позволяющей вносить каждому сотруднику максимальный вклад в результат производства, 3) социальное планирование, моральное поощрение, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе, отбор кадров и формирование команд, стиль управления.

Социальный взгляд – направлен на центральную область лица на уровне от глаз до подбородка, что задаёт атмосферу социального общения, предполагает его доброжелательность и доверительность.

Социум – подструктура бытия.

Специалисты управленческого труда – работники (техники, инженеры, экономисты и др.), выполняющие определённые

функции управления, своевременно анализирующие собранную информацию для подготовки вариантов решений для руководителей соответствующего уровня.

Специфические каналы общения – прямой, косвенный, управляемый косвенный.

Сплочение группы – процесс перехода структуры, задаваемой извне в психологическую общность «мы», когда для каждого члена группы общность определяется: удовлетворённостью собственного положения в группе, эмоциональной привлекательностью её членов, сходством интересов, способом взаимодействия (конкуренция или кооперация), предпочитаемым внутри группы.

Способы управленческого воздействия при постановке целей (по М. Винтер) – дирижирование (руководитель сам определяет проблему и даёт точные указания подчинённым), тренировка (обучение на основе жизни, создание руководителем многосторонних коммуникаций), секундирование (поддерживающее поведение), делегирование (передача полномочий др. лицам).

Средства общения – те операции, с помощью которых осуществляются действия общения.

Стили общения – доброжелательный, недоверчивый, самокритичный, пессимистический.

Стили руководства – авторитарный, патриархальный, либеральный, демократический, ситуативный, попустительский.

Стимулирование (активизация) – форма проявления целенаправленного воздействия на коллективы людей путём их побуждений к действиям для обеспечения повышения эффективности деятельности системы управления по реализации планов.

Стимулы – 1) выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определённых

мотивов, 2) в их качестве могут выступать: отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств, возможностей и пр., что может быть предложено человеку в компенсацию и за его эффективные действия.

Стратегический выбор – формирование и оценка альтернативных направлений развития предприятия.

Стратегический план – требует со стороны руководителя чёткого понимания, на какой стадии развития находится предприятие, для чего необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Стратегическое планирование – единственный способ формального прогнозирования будущих проблем и возможностей организации, который способствует снижению риска при принятии решений и помогает создать единство общей цели внутри организации; набор действий и решений, принятых руководством, ведущих к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации в достижении поставленных целей.

Стратегия организации – 1) паттерн или план, интегрирующий главные цели организации, её политику и действия в некое согласованное целое, 2) совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей организации.

Стратегия персонала – 1) строится с учётом специфики организационного продукта и принятых способах его продвижения, 2) основана на политике: найма, кадрового мониторинга, обучения и развития, мотивации и стимулирования, взаимодействия и контроля.

Структура организации – внутреннее устройство организации, т.е. её взаиморасположение относительно самостоятельных частей, выполняющих определённые функции и необходимые связи между частями, обеспечивающие успешное функционирование организации в целом.

Структурное разделение труда – строится исходя из характеристик управляемого объекта (организационная структура, масштабы сферы деятельности, территориальные и отраслевые особенности).

Субъектность – 1) отношение, которое выражает активную избирательную позицию личности к миру, людям, самому себе и определяет индивидуальный характер её деятельности и поведения, 2) совокупность проявлений человеческой психологии как особого рода целостности, 3) системная целостность сознательного и бессознательного, которая формируется в ходе исторического и индивидуального развития человека.

Сущность управления – особая функция общественного труда по координации совместной деятельности.

Т

Текущий контроль – осуществляется в ходе проведения работ, который осуществляется на основе обратной связи и позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Теория организации – изучает процессы системообразования и их закономерности, исследуя природу системообразующих факторов.

Теория систем – изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей с точки зрения организации устойчивого объекта, целость которого и составляет систему.

Теория управления – 1) самостоятельная отрасль знаний, существующая и развивающаяся в качестве развития междисциплинарной системы знаний, 2) комплексная система знаний, использующая данные различных социальных наук для разработки принципов и методов воздействия на трудовую деятельность людей в организации на основе выявления законов и закономерностей управления.

Техническая (продуктовая) инновация – новшество, внедрённое в производство в результате проведённого научного исследования или сделанного открытия, качественно отличное от предыдущего аналога.

Технология в управлении – совокупность знаний о способах и средствах проведения производственных процессов и самих процессов, при которых происходит качественное изменение обрабатываемого объекта.

Типы конфликтов по количеству участников – личностно-групповой, межгрупповой, внутриличностный, межличностный.

Типы ситуаций в управленческом цикле – конфликтные, трудные, неблагоприятные, благоприятные и оптимальные.

Типы управленческого воздействия – запрещение, предписание, ограничение, ориентирование или направление-указание.

Требования к менеджеру – формируются исходя из аспектов: уровня иерархии управления, к которой относится менеджер и комплексности проблем менеджмента, нацеленного на выпуск конкурентоспособных товаров.

У

Универсальные принципы менеджмента – власть, разделение труда, единоначалие, дисциплина, единство направления,

подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизация, порядок, справедливость, стабильность персонала, инициатива, кастовый дух.

Управление по целям – 1) сочетание целей руководителя с целями подчинённых, 2) предполагает работу руководителя со своими подчинёнными, направленную на установление целей исполнения, обусловленных целями организации.

Управленческая (организационная) психология – изучает организационную деятельность людей, объединённых в одну организацию, где есть общие цели, правила и нормы.

Управленческая процедура – набор действий, с помощью которых осуществляется функция управления.

Управленческая технология – осуществляемая системой управления последовательность действий по выбору целесообразных процедур и выполнению входящих в них информационных преобразований в форме организационных воздействий, соотнесённых со свойственными такому классу технологическими ситуациями.

Управленческая эффективность – результативность деятельности руководителя, понимаемая как достижение целей организации.

Управленческие вещи – процессы управления в неживой природе (в технических системах).

Управленческие отношения – 1) возникают с появлением человеческого общества и будут существовать до тех пор, пока существуют общности и объединения людей, 2) находятся в зависимости от уровня развития общества, 3) сложная социальная система связей между людьми, которая имеет место в процессе реализации функций управления.

Управленческий разрыв – уровень управления организациями, который проявляется в: низком качестве управления, неостребованности достижений научно-технического производства, отсутствии инновационности, недоразвитости трудового и управленческого потенциала, в массовой трудовой пассивности и пр.

Управленческое взаимодействие – особый вид социального взаимодействия в организации совместной деятельности, которое выражается в единстве руководства и исполнения, реализуется в определённых способах воздействия индивидов друг на друга, в результате чего обеспечивается процесс управления.

Управленческое консультирование – общая функция управления, вызванная усложнением управленческой деятельности, проявляющаяся в умении руководителя работать с подчинёнными как важная составляющая успеха в его деятельности.

Управленческое решение – выбор определённых действий из возможных вариантов-альтернатив с учётом этапов: постановка проблемы, выявление альтернатив, выбор оптимального решения и его реализация, контроль результатов.

Условия повышения качества планирования – применение научных подходов к управлению, использование принципов планирования, повышение качества информационного и методического обеспечения планирования, стимулирование качества планов.

Ф

Фазы общения – не являются строго обязательными, некоторые из них могут отсутствовать или осуществляться параллельно с другими, образуя вместе структуру процесса общения; подго-

товка, вхождение в контакт, концентрация внимания, мотивационный зондаж (понимание мотивов собеседника и его интересов), поддержка внимания и переключение, аргументация и убеждение, перерыв в общении, фиксация результата.

Факторы доминирующих типов управления – характер организации, система ценностей, личный опыт, случайность.

Факторы мотивации работников – индивидуальные особенности работников, социальные характеристики рабочих ситуаций, условия работы, управленческая практика, политика руководителя в отношении персонала.

Факторы результативной работы коллектива – разнообразие работы по содержанию, удовлетворение от работы и её результатов, расширение профессиональной квалификации работников, повышение ответственности, создание условий для проявления творческой инициативы, осуществление самоконтроля.

Философия организации – совокупность смыслов и ценностей существования организации, которая выражается в принимаемых и реализуемых персоналом ценностях и основанных на них нормах, регулирующих успешную деятельность организации на всех уровнях.

Формирование поведения – систематическое подкрепление каждого успешного «шага», который продвигает индивидуума всё ближе к желаемому отклику.

Формирование предпринимательского типа организационного поведения – сложный комплекс мероприятий внутриорганизационной системы управления, предполагающий: создание гибкой и мобильной организационной структуры, целенаправленное развитие организационного потенциала, формирование собственной организационной культуры.

Формы распорядительных методов управления – приказы, постановления, распоряжения, инструктажи, команды, рекомендации.

Формы целевого управления – субъект управления как коллективный субъект и самоуправление как эффективный механизм согласования целей.

Функции делового общения – регламентирующая, символическая, коммуникативная.

Функции мотивации – побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения.

Функции общения – информационная, контактная, установления отношений, побудительная, координационная, понимание, эмотивная, управления.

Функции теории управления – гносеологическая (является научной базой для других дисциплин), методологическая (позволяет диагностировать состояние управления в организации), прикладная (отвечает на вопрос, как решить проблему, а не почему она возникла.).

Функции управления – информационно-аналитическая, планирование (прогнозирование), мотивация, и стимулирование труда, организация, координация, регулирование, контроль, руководство, инновационная деятельность, развитие человеческих ресурсов, управленческое консультирование.

Функции управления процессами – управление: материально-техническим снабжением, основным и вспомогательным производством, сбытом, маркетингом, совершенствование управления и пр.

Функции управления результатами – управление: качеством, производительностью, затратами и пр.

Функции управления ресурсами – управление: запасами, финансами, персоналом и пр.

Функциональное разделение труда – основано на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции.

Функциональные полномочия – представления штабному аппарату предлагать или запрещать определённые действия по управлению в пределах своей компетенции.

Функциональный подход к менеджменту – заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые необходимо выполнять для её удовлетворения.

Функция менеджмента – возможная область формирования управленческого воздействия, предполагающая осуществление непрерывных, взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов действий и их реализации к решению конкретной проблемы.

Функция технологии управления – обеспечение научной и функциональной взаимосвязи процесса управления с конкретными управленческими технологиями, способствующими реализации функций: планирования, организации, мотивации, контроля, инновации, развития человеческих ресурсов и пр.

Функция управления – обязанность, круг деятельности, роль, назначение.

Х

Характер деятельности менеджера – определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений, состав которых (полномочий) устанавливается в соответствии с принятой в организации системой разделения труда и специализации управленческих кадров.

Харизматический стиль руководства – 1) основан на вере в особые, уникальные качества руководителя, который обычно

не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживая имидж выдающегося человека, 2) характеризуется отсутствием строгого регламентирования прав и обязанностей сотрудников организации.

Ц

Цели делегирования – создание наилучших условий для решения стратегических и перспективных задач управления, повысить уровень производства нижестоящих звеньев, активизировать человеческий фактор.

Цели организации как функции управления – 1) обеспечение перехода из имеющегося состояния в желаемое, 2) определение способов, с помощью которых можно перевести имеющиеся в действительности показатели в планируемое состояние с наименьшими затратами и в минимальные сроки.

Цель мотивации в управлении – активизировать трудовой коллектив и каждого сотрудника на эффективный труд для выполнения целей, сформулированных в планах организации.

Цель системного подхода – рассмотрение любого исследуемого объекта, как системы, внутри которой можно выделить элементы и установить структурные связи между ними.

Цель управленческой технологии – оптимизация управленческого процесса, его рационализация путём исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются необходимыми для достижения результатов.

Ценностный опыт субъекта – формирование у человека интересов, нравственных норм и предпочтений, идеалов и убеждений, ориентирующих его усилия.

Э

Экономические методы управления – основаны на возможности использования экономических отношений элементов социально-экономической системы в целях её более эффективного функционирования и развития.

Экономичность аппарата управления – относительные затраты на его функционирование.

Элементы делового стиля личности – мотивация деятельности, способы принятия решений, характер взаимоотношений с партнёрами, манера организации работы.

Эмоциональное сопереживание – механизм контакта, который вызывается личностными особенностями взаимодействующих субъектов, значимостью предмета взаимодействия и отношением сторон к этому взаимодействию.

Эффективное слушание – активный процесс понимания и осмысление услышанного, особенно необходимое в деловом и кризисном общении.

Эффективность технологии управления – конечный результат, выражающийся в экономии времени и затрат, в обеспечении устойчивости и выживаемости организации в изменяющейся внешней среде.

Эффективность управления – относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях объекта управления и собственно управленческой деятельности (субъекта управления).

Библиографический список

1. Абрамова, С. Г. Понятие корпоративной культуры : учеб. пособие / С. Г. Абрамов, И. А. Костенчук. Москва : Приор, – 2008. – 422 с.

2. Абульханова-Славская, К. А. Деятельность и психология личности / К. А. Абульханова-Славская. – Москва : Наука, 1980. – 336 с.

3. Азимов, Э. Г. Современный словарь методических терминов и понятий. Теория и практика обучения языкам / Э. Г. Азимов, А. Н. Щукин. – Москва : Русский язык, 2021. – 496 с.

4. Акимова, Т. А. Теория организации : учеб. пособие / Т. А. Акимова. – Москва : РУДН, 2010. – 198 с.

5. Акимова, Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Акимова. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 320 с.

6. Аксенов, К. А., Гончарова, Н. В. Гибридное моделирование мультиагентных процессов преобразования ресурсов / К. А. Аксёнов, Н. В. Гончарова. – Москва : Издательство «Академия естествознания», 2019. – С. 17-23.

7. Алиев, У. А. Управление человеческими ресурсами в условиях перехода к либерально-рыночным отношениям : монография / У. А. Алиев; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2021. – 159 с.

8. Альтшуллер, Г. С. Найти идею : Введение в теорию решения изобретательских задач / Г. С. Альтшуллер. – Петрозаводск : Скандинавия, 2003. – С. 32-39.

9. Андреев, В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – Москва : Народное образование, 1995. – С. 27-36.

10. Андрейчиков, А. В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях : системный анализ и принятие решений / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – Москва : Вуз. учебник : ИНФРА-М, 2013. – 394 с.
11. Анохин, П. К. Философские аспекты теории функциональной системы // Вопросы психологии. – 1981. – № 3. – С. 12-23.
12. Антонова, Н. В. Психология управления / Н. В. Антонова. – Москва: Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2010. – 226 с.
13. Бадалян, Ю. В. Психология управления : учебное пособие для студентов / сост. Ю. В. Бадалян, С. Р. Зенина. – Благовещенск : 2012. – 279 с.
14. Баев, Л. А. К вопросу о категорийной системе оценки и управления инновационным развитием / Л. А. Баев, М. Г. Литке // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 20-27.
15. Баева, Л. В. Ценностные основания индивидуального бытия : опыт экзистенциальной аксиологии : монография / Л. В. Баева. – Москва : Прометей; МПГУ, 2003. – 240 с.
16. Баженова, Е. В. Деловой этикет. Почему нужно вести себя так, а не иначе / Е. В. Баженова. – Москва : АСТ, 2009. – 190 с.
17. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум / Т. Ю. Базаров. – Москва : ЮНИТИДАНА, 2009. – 239 с.
18. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / Г. Х. Бакирова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 591 с.
19. Балабанов, И. Т. Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 304 с.
20. Баркова, Г. П. Психология управления / Г. П. Баркова. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – 64 с.
21. Белицкая, Г. Э. Личностная модель ценностных ориентаций // Проблема субъекта в психологической науке / Отв. ред.

А. В. Брушлинский, М. И. Воловикова, В. Н. Дружинин. – Москва : Издательство «Академический проект», 2000. – 320 с.

22. Белозёрова, К. Н., Бутенко, Н. В. Управление по результатам в дошкольном образовании / Актуальные проблемы дошкольного образования: мат-лы XXI Междунар. науч.-практ. конф. (г. Челябинск, 27 апреля 2023 г.) под ред. Б. А. Артёменко и др.). – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – С. 36-41.

23. Белоусова, С. А. Психологическое обеспечение управления педагогическим персоналом образовательной организации : учебное пособие / под ред. Г. Г. Гореловой. – Челябинск : Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2007. – 319 с.

24. Белоусова, С. А. Психология субъектно-образующего менеджмента : методологические и теоретические основания исследования : монография / С. А. Белоусова. – Челябинск : Изд-во ИИУМЦ «Образование», 2008. – 288 с.

25. Библер, В. С. От наукоучения к логике культуры : Два философских введения в двадцать первый век / В. С. Библер. – Москва : Политиздат, 1991. – 412 с.

26. Богомолова, А. В. Управление инновациями : учебное пособие / А. В. Богомолова. – Томск : Эль Контент, 2015. – 144 с.

27. Большой психологический словарь / [Авдеева Н. Н. и др.] ; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – Москва : АСТ ; Санкт-Петербург : Прайм-Еврознак, 2009. – 811 с.

28. Борисов, С. В. Основы философии : учеб. пособие / С. В. Борисов. – Москва : Флинта Наука, 2010. – 424 с.

29. Братусь, Б. С. Психология. Нравственность. Культура. / Б. С. Братусь. – Москва : Роспедагенство, 1994. – 60 с.

30. Бурганова, Л. А. Теория управления : учеб. пособие / Л. А. Бурганова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – с. 70-90.

31. Бурков, В. Н., Коргин, Н. А., Новиков, Д. А. Введение в теорию управления организационными системами / В. Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков. – Москва : Либроком, 2009. – 264 с.

32. Бутенко, Н. В. Управление качеством образования: теоретический аспект / Актуальные проблемы дошкольного образования: материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф. (г. Челябинск, 30 апреля 2021 г.) сост. А. В. Скатарова; ред. кол.: Б. А. Артёменко (отв. ред.). – Челябинск : ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – С. 92-97.

33. Вебер, В. Технологии процесса конструирования помогающего диалога / В. Вебер // Практика телефонного консультирования; под ред. А. Н. Моховикова. – Москва : Смысл, 2001. – 166-180.

34. Волков, Ф. М. У истоков научных представлений об управлении : учебное пособие / Ф. М. Волков. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 317 с.

35. Воронков, А. Н. Словарь по менеджменту : учебное пособие / А. Н. Воронков, Т. В. Колосова. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2013. – 125 с.

36. Выготский, Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский. – Москва : Педагогика, 1991. – 480 с.

37. Гагаринская, Г. П. Дыкина, С. З. Управление трудовыми конфликтами организации (методология и практика). Монография / Г. П. Гагаринская, С. З. Дыкина. – Москва : Мир науки, 2019. – Режим доступа : <https://izd-mn.com/PDF/14MNNPM19.pdf> (Дата обращения: 10.06.2024).

38. Герасимов, В. Г. Орлов, И. Н., Филиппов, Л. И. От знаний – к творчеству. – Москва : БЭИ, 1995. – 225 с.

39. Глухенькая, Н. М. Исследование систем управления персоналом организации : монография / Н. М. Глухенькая. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.

40. Глушкова, В. Г. Коммуникативный идеал в контексте деловой культуры России / В. Г. Глушкова // Наука. Искусство. Культура. – 2013. – № 2 – С. 193-197.

41. Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – Санкт-Петербург : Нева; Олма-Пресс, 2003. – С. 19-28.

42. Горбатов, А. В., Елескина, О. В. Деловая этика : учебное пособие / А. В. Горбатова, О. В. Елескина. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2007. – 142 с.
43. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – С. 46-49.
44. Гришина, Н. В. Психология социальных ситуаций: хрестоматия / Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург, 2001. – 416 с.
45. Гуськов, А. Я. Конфликтология : учеб. пособие для бакалавров / А. Я. Гуськов. – Москва : Проспект, 2013. – 176 с.
46. Давыдов, А. А. Системный подход в социологии : законы социальных систем / А. А. Давыдов. – Москва : Эдиториал УРСС, 2004. – 256 с.
47. Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебное пособие / А. В. Дмитриев. – Москва : Гардарики, 2000. – С. 22-28.
48. Дмитриева, Т. Н. Оценка эффективности функционирования системы управления в организации : дисс. ... канд. экон. наук / Дмитриева Татьяна Николаевна, Воронеж. – 2007. – 204 с.
49. Долгова, В. И. Готовность к инновационной деятельности в образовании / В. И. Долгова. – Москва : КДУ, 2009. – 228 с.
50. Долженко, Р. А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р. А. Долженко; развитие персонала // АГАУ. Вестник Алтайского аграрного университета. – 2013. – № 1. – С. 149-153.
51. Друкер, П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2008. – 223 с.
52. Дурович, А. П. Основы маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Москва : Новое знание, 2004. – С. 24-30.
53. Евсеев, А. П. Организация управления в Древней Месопотамии / А. П. Евсеев. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 95 с.
54. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом : теория и практика / О. В. Евтихов. – Санкт-Петербург : Речь, 2010. – 319 с.
55. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 384 с.

56. Емельянов, Ю. Бенчмаркинг как инструмент быстрого «перехвата» инноваций / Ю. Емельянов, С. Хайниш // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 6. – С. 105-118.

57. Ермасов, С. В. Инновационный менеджмент / С. В. Ермасов, Н. Б. Ермасова. – Москва : Высшее образование, 2008. – С. 20-25.

58. Жариков, О. Н., Королевская, В. И., Хохлов, С. Н. Системный подход к управлению : Учеб. пособие для вузов / О. Н. Жариков, В. И. Королевская, С. Н. Хохлов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 62 с.

59. Жданкин, Н. А. Инновационный менеджмент / Н. А. Жданкин. – Москва : КноРус, 2017. – 362 с.

60. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск : СахГУ, 2019. – 108 с.

61. Жукова, М. А. Методы разрешения конфликта в деятельности организаций / М. А. Жукова, Н. А. Щербаченко, А. В. Сновалова // Молодой учёный. – 2023. – № 8 (455). – С. 237-239.

62. Журавлев, А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы) / А. Л. Журавлев. – Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2019. – 475 с.

63. Захарова, Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. – Москва : Логос, 2012. – 187 с.

64. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта : Россия на путях преодоления кризиса : учебное пособие для студентов вузов / А. Г. Здравомыслов. – Москва : Аспект Пресс, 1995. – С. 33-40.

65. Зиммель, Г. Избранные работы / Г. Зиммель. – Москва : Ника-Центр, 2006. – С. 79-82.

66. Золотая книга этикета / Автор-сост. В. Ф. Андреев. – Москва : Вече, 2005. – 400 с.

67. Игнатов, В. Г. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. – Ростов н/Д. : Издательский центр «МарТ» ; Феникс, 2010. – 478 с.

68. Ильин, Е. П. Психология общения и межличностных отношений. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 576 с.

69. Ильин, Е. П. Эмоции и чувства / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 752 с.

70. Инновационный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. – Москва : ЮНИТИДАНА, 2007. – 335 с.

71. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. Л. Н. Оголевой. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – 238 с.

72. Инструменты стратегического управления человеческим капиталом : компаративные, когнитивные, индикативные: монография / Под ред. С. А. Щенникова. – Международный институт менеджмента ЛИНК – Жуковский; Университет «Синергия». – Москва : Знание-М, 2021. – 277 с.

73. Истомин, Е. П., Соколов, А. Г. Теория организаций : системный подход. Учебник. – Санкт-Петербург : ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с.

74. История менеджмента : учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина; Южный федеральный университет. – Ростов-на Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. – 604 с.

75. Кабалина, В. И., Чеглакова, Л. М. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11. – № 3. – С. 3-28.

76. Казакова, О. А., Серебренникова, А. Н., Филиппова, Е. М. Деловая коммуникация / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова // Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 132 с.

77. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – Москва : Гардарики, 2005. – 584 с.

78. Карташова, Л. В. Организационное поведение : учеб. пособие / Л. В. Карташова. – Москва : ИНФРА-М, 2006. – С. 104-118.

79. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 695 с.

80. Ким, Т. Д. Психологические компоненты инновационного потенциала профессионала : автореф. дисс. ... канд. псих. наук : специальность 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история психологии», 19.00.05 «Специальная психология» / Ким Татьяна Дмитриевна. ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет). – Челябинск, 2013. – 25 с.

81. Клыков, Ю. И. Ситуационное управление большими системами / Ю. И. Клыков. – Москва : Энергия, 1974. – 136 с.

82. Кноринг, В. И. Теория, практика и искусство управления : Учебник для вузов / в. И. Кноринг. – Москва : Норма, 2007. – 544 с.

83. Кожевников, С. М. Организационно-управленческие условия распространения инноваций в системе общего образования Российской Федерации : специальность 5.8.1. «Общая педагогика, история педагогики и образования» : диссертация на соискание учёной степени кандидата педагогических наук / Сергей Михайлович Кожевников ; Санкт-Петербург, 2023. – 218 с.

84. Козер, Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. – Москва : Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. – 208 с.

85. Командный менеджмент как ресурс управления в образовательных системах : учебное пособие / под ред. О. А. Шкляровой. – Москва : МПГУ, 2021. – 384 с.

86. Комаров, С. В. Метафизика и феноменология субъективности : Исторические пролегомены к фундаментальной онтологии сознания. – Санкт-Петербург : «Алетейя», 2007. 734 с.

87. Конфликтология : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – С. 15-20.

88. Королёв, Л. М. Психология управления : учебное пособие / Л. М. Королёв. – Москва : Дашков и К., 2011. – 188 с.

89. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – С. 35-38.

90. Коханец, А. И. Формирование самоорганизации личности – её самостоятельности и целеустремленности // Школьные технологии. – 2015. – С. 106-114.

91. Кравченко, А. И., Кравченко, К. А. Основы менеджмента : управление людьми : учеб пособие / А. И. Кравченко, К. А. Кравченко. – Москва : Академический проект, 2003. – С. 25-30.

92. Кричевский, Р. Л. Психология конфликта / Р. В. Кричевский, Н. В. Гришина. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 544 с.

93. Кричевский, Р. Л. Психология лидерства / Р. В. Кричевский. – Москва : Статут, 2007. – 542 с.

94. Крысин, Л. П. Толковый словарь иноязычных слов / Л. П. Крысин. – Москва : Русский язык, 2001. – 856 с.

95. Крысова, Е. В. Качество управления : границы ценности и смысла // Издательство ГРАМОТА. – № 7 (8). – 2017. – С. 102-104.

96. Кузин, Ф. А. Культура делового общения : практ. пособие / Ф. А. Кузин. – Москва : Ось-89, 2002. – 320 с.

97. Кузнецов, И. Н. Деловое общение. Деловой этикет : учебное пособие для студентов вузов / И. Н. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 431 с.

98. Кузьмина, Н. В. Формирование умений профессиональной коммуникации: проблемы, задачи / Н. В. Кузьмина // Вестник Казанского технологического университета. – 2010. – № 3 – С. 125-128.

99. Кузяшев, А. Н., Аминова, Ю. И., Кунакбаева, Н. В. Роль мотивации персонала в современных организациях // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ "Нацразвитие" (Санкт-Петербург, ноябрь 2019). Международная научная конференция "Высокие технологии и инновации в науке". – Санкт-Петербург : ГНИИ «Нацразвитие», 2019. – С. 99-102. Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=41896995> (дата обращения: 12.04.2024).

100. Куликова, О. И. Формирование адаптивной организационной культуры и устойчивое развитие промышленного предприятия / О. И. Куликова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 16 (238). – С. 15-23.

101. Лавриненко, Ф. Н. Психология и этика делового общения / Ф. Н. Лавриненко. – Москва : Юнити, 2003. – С. 15-25.

102. Леонтьев, А. Н. Деятельность, сознание, личность / А. Н. Леонтьев. – Москва : Политиздат, 1975. – 304 с.

103. Лопатин, В. В., Лопатина, Л. Е. Русский толковый словарь / В. В. Лопатин, Л. Е. Лопатина. – Москва : Русский язык, 1998. – 832 с.

104. Лукин, Ю. Ф. Конфликтология : управление конфликтами : Management of the conflicts : учебник для вузов / Ю. Ф. Лукин. – Москва : Академический Проект; Гаудеамус, 2007. – 799 с.

105. Лупьян, В. А. Барьеры общения, конфликты, стресс / В. А. Лупьян. – Москва : Книга по требованию, 2013. – 124 с.

106. Лысенкова, Е. А. Осмысленность жизни как компонент ценностно-смысловой сферы // Психологические проблемы самореализации личности. Вып. 13 / Под ред. Л. А. Коростылёвой. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбУ, 2010. – 268 с.

107. Лысов, О. В. Ситуационный подход в управлении организациями : монография / О. В. Лысов. – Санкт-Петербург : ГУАП, 2008. – 175 с.

108. Любимов, А. Ю. Мастерство коммуникации / А. Ю. Любимов. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 224 с.

109. Мадди, С. Теории личности : сравнительный анализ / С. Мадди. – Санкт-Петербург : Речь, 2002. – 539 с.

110. Мальцева, Ю. А. Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 92 с.

111. Маркова, А. К. Психологические закономерности становления профессионала, общие для разных профессий // Психологические основы профессиональной деятельности / Сост. В. А. Бодров. – Москва : ПЕР СЭ; Логос, 2007. – 855 с.

112. Марчук, Н. Ю. Профессиональное становление и развитие личности : профессионально-личностная направленность : монография / Н. Ю. Марчук. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 261 с.
113. Маховикова, Г. А. Инновационный менеджмент / Г. А. Маховикова, Н. Ф. Ефимова. — Москва : Изд-во «Эксмо», 2010. – 208 с.
114. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В. Г. Медынский. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – С. 168-173.
115. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина, Н. Д. Никандрова. – Нижний Новгород : НИМБ, 2004. – С. 127-131.
116. Метлякова, Л. А. Конфликтология : учеб.-метод. пособие / Л. А. Метлякова; Перм. гос. гуманитар.- пед. ун-т. – Пермь, 2016. – 208 с.
117. Методологические принципы и технологии компетентностного менеджмента : монография / под редакцией С. А. Измаковой. – Орёл : ОрёлГТУ, 2009. – 214 с.
118. Механизмы управления : Учебное пособие / Под ред. Д. А. Новикова. – М УРСС (Editorial URSS), 2011. – С. 45-50.
119. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 480 с.
120. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 278 с.
121. Мириманова, М. С. Конфликтология : учебник для студ. сред. пед. учеб. завед. / М. С. Мириманова. – Москва : Изд. центр «Академия», 2004. – С. 43-50.
122. Миронов, В. В. Философия с иллюстрациями : учебник / В. В. Миронов. – Москва : РГ-Пресс, 2024. – 432 с.
123. Митин, А. Н. Механизмы управления : учеб. пособие / А. Н. Митин. – Москва : Проспект; Екатеринбург : Издательский дом «Уральская государственная юридическая академия», 2014. – 320 с.

124. Митина, Л. М. Психология личностного и профессионального развития человека в современном социокультурном пространстве // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л.Н. Толстого. – 2015. – № 3. – с. 79-86.

125. Михненко, П. А. Теория организации : учебник / П. А. Михненко. – Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. – С. 40-50.

126. Моница, Г. Б. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости» / Г. Б. Моница, Н. В. Раннала. – Санкт-Петербург : Речь, 2009. – 250 с.

127. Мясищев, В. Н. Психология отношений / В. Н. Мясищев. – Москва : МПСИ, 2011. – 400 с.

128. Мясницын, Р. В. Современные технологии урегулирования конфликтов в организациях // Инновационная наука. – 2015. – № 1. – С. 102-106.

129. Неймер, Ю. Л. О типах руководителей организаций в инновационных системах / Социальные факторы нововведений в организационных системах. – Москва : ВНИСИ, 1980. – С. 41-47.

130. Никитова, С. Г. Социология и психология управления / С. Г. Никитова [Электронный ресурс]. URL : <http://www.twirpx.com/file/342340/> (дата обращения: 06.05.2024).

131. Никифоров, Г. С. Психология профессионального здоровья руководителя: теория, методология, практика: учебное пособие / Г. С. Никифоров, С. М. Шингаев, Н. Е. Водопьянова. – Санкт-Петербург : СПбГУ, 2020. – 154 с.

132. Никифорова, Л. Е. Управление инновационным развитием организации на основе принципов стратегического менеджмента // Вестник Томского государственного университета. – Томск : ТГУ. – 2010. – № 338. – С. 143-148.

133. Новиков, А. М., Новиков, Д. А. Методология : словарь системы основных понятий / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Москва : Либроком, 2013. – 208 с.

134. Новиков, Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – Москва : Физматлит, 2012. – 604 с.
135. Новиков, Д. А. Управление, деятельность, личность / Д. А. Новиков. – Москва : ИПУ РАН, 2020. – 80 с.
136. Овсянникова, Е. А., Серебрякова, А. А. Психология управления / Е. А. Овсянникова, А. А. Серебрякова. – Москва : Флинта, 2020. – 222 с.
137. Организационная культура / Под. ред. Н. И. Шаталовой. – Москва : Издательство «Экзамен», 2006. – 652 с.
138. Парахина, В. Н. Теория организации : учебник / В. Н. Парахина, Т. М. Федоренко, Е. Ю. Шацкая. – Москва : Кнорус, 2014. – 356 с.
139. Пахомов, Ю. В. Система управления по результатам / Ю. В. Пахомов // *Общественные науки и современность*. – 2007. – № 4. – С. 133-141.
140. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – Москва : Логос, 2002. – 224 с.
141. Петренко, А. А. Управление развитием образовательного учреждения инновационного типа: практическое пособие / А. А. Петренко; под ред. В. В. Маскина, Т. К. Меркуловой. – Москва : АРКТИ, 2006. – С. 22-30.
142. Петровская, Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л. А. Петровская. – Москва : Изд-во МГУ, 1989. – 215 с.
143. Поварёнков, Ю. П. Системогенетическая концепция профессионального становления человека // *Психологические основы профессиональной деятельности* / Сост. В. А. Бодров. – Москва : ПЕР СЭ; Логос, 2007. – 855 с.
144. Полякова, О. Н. Стресс. Причины, последствия, преодоление / О. Н. Полякова. – Москва : Речь, 2008. – 144 с.
145. Поспелов, Д. А. Ситуационное управление : теория и практика / Д. А. Поспелов. – Москва : Наука, 1986. – 284 с.

146. Поташник, М. М., Соложнин, А. В. Управление образованием на муниципальном уровне : метод. пособие / М. М. Поташник, А. В. Соложнин. – Москва : Педагогическое общество России, 2013. – С. 140-145.

147. Пригожин, А. И. Методы развития организации / А. И. Пригожин. – Москва : Ленанд, 2017. – 863 с.

148. Пряжников, Н. С. Профессиональное и личностное самоопределение / Н. С. Пряжников. – Москва : Ин-т практической психологии; Воронеж : НПО «МОДЭК», 1996. – 256 с.

149. Психология развития субъекта образовательной и профессиональной среды : коллективная монография / М. В. Лукьянова, А. А. Волков, М. И. Плугина, В. В. Енин; ред.: М. В. Лукьянова, А. С. Лукьянов. – Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2017. – 274 с.

150. Психология управленческой деятельности : изменение подходов : монография / Н. Г. Милорадова, А. Д. Ишков. – Москва : МГСУ, 2014. – 184 с.

151. Пугачёв, В. П. Руководство персоналом организации : учебник / В. П. Пугачёв. – Москва : Аспект-Пресс, 2002. – С. 12-23.

152. Разработка и принятие решения в управлении инновациями / И. Л. Туккель. – Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2011. – 342 с.

153. Рамендик, Д. М. Управленческая психология : учебник / Д. М. Рамендик. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. – 256 с.

154. Реан, А. А. Развитие профессионализма : проблемы изучения // Психологические основы профессиональной деятельности / Сост. В. А. Бодров. – Москва : ПЕР СЭ; Логос, 2007. – 855 с.

155. Резник, С. Д. Самоорганизация и личная эффективность : секреты и уроки жизни организованного человека / С. Д. Резник, В. Р. Усов. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 286 с.

156. Родионова, В. Н. Теория менеджмента : теория организации : учебное пособие / В. Н. Родионова, О. Г. Туровец. – Воронеж : Издательскополиграфический центр «Научная книга», 2020. – 178 с.

157. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2000. – 712 с.
158. Руденко, А. М. Управленческая психология / А. М. Руденко. – Ростов н / Д. : Феникс, 2010. – 345 с.
159. Рыбалка, В. В. Теории личности в отечественной философии, психологии и педагогике / В. В. Рыбалка. – Житомир : Изд-во ЖГУ им. И. Франко, 2015. – 872 с.
160. Санталайнен, Т., Воутилайнен, Э., Поренне, П. Управление по результатам / общ. ред. Я. А. Лейманн. – Москва : Прогресс, 1993. – 320 с.
161. Сергиенко, Е. А. Проблема соотношения понятий субъекта и личности // Псих. Журнал. – 2013. – Т. 34. – № 2. – С. 5-16.
162. Сериков, Г. Н. Управление образованием : Системная интерпретация : монография. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ «факел», 1998. – 664 с.
163. Слободчиков, В. И., Исаев, Е. И. Основы психологической антропологии. Психология человека : Введение в психологию субъективности / В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев. – М. : Школа-Пресс, 1995. – С. 34-40.
164. Слотина, Т. В. Психология личности : учебное пособие / Т. В. Слотина. Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 420 с.
165. Смирнов, Г. Н. Этика бизнеса, деловых и общественных отношений / Г. Н. Смирнов. – Москва : Изд-во УРАО, 2001. – С. 47-54.
166. Сокор, Е. М. Профилактика межличностных конфликтов в организации / Сокор Елена Михайловна : автореф. дисс. ... канд. псих. наук; специальность 19.00.13 – психология развития, акмеология (психологические науки); Москва, Российская Академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2003. – 26 с.
167. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко [и др.]. Ростов н/Д : Феникс, 2001. – 512 с.

168. Столяренко, А. Д. Психология управления / А. Д. Столяренко. – Ростов н / Д : Феникс, 2007. – 416 с.

169. Сущность, цели и задачи бенчмаркинга : [Электронный ресурс] // Студенческая библиотека онлайн. 2013. – 2018. URL: http://studbooks.net/74016/marketing/suschnost_tseli_zadachi_benchmarkinga.

170. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. Пер. с англ. – Москва : Контроллинг, 1991. <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtm> (дата обращения: 12.04.24 г.).

171. Теория организации : хрестоматия. 2-е изд. / пер с англ. под ред. Т. Н. Клеминой. Высшая школа менеджмента, СПбГУ. Санкт-Петербург : «Высшая школа менеджмента», 2010. – 572 с.

172. Третьяков, П. И., Белая, К. Ю. Дошкольное образовательное учреждение : управление по результатам / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. – Москва : ТЦ «Сфера», 2007. – 240 с.

173. Управление персоналом : актуальные проблемы и тенденции : монография / под общ. ред. научного совета МИПИ им. Ломоносова. – Санкт-Петербург : МИПИ им. Ломоносова, 2023. – 84 с.

174. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И. Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.

175. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

176. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.

177. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2004. – 447 с.

178. Фахтутдинов, В. А. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / В. Ф. Фахтутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – С. 5-15.

179. Франкл, В. Воля к смыслу / В. Франкл. – Москва : Апрель-Пресс, Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2000. – 368 с.

180. Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 250 с.

181. Хисматуллина, З. Н. Организационный конфликт как социальный процесс современного общества : теоретико-методологический анализ / Хисматуллина Зульфия Назиповна : дисс. ... канд. соц. наук; специальность 22.00.04 – социальная структура, социальный институт и процессы; Казань, Казанский государственный университет, 2006. – 161 с.

182. Хотяшева, О. М. Инвестиционный и инновационный менеджмент : учеб. пособие / О. М. Хотяшева. – Санкт-Петербург : Издательский дом «ПИТЕР», 2007. – 384 с.

183. Хохлов, А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика : учебное пособие / А. С. Хохлов. – Самара : СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312 с.

184. Худякова, Н. Л. Философия и развитие образования : учеб. пособие / Н. Л. Худякова. – Челябинск : Изд-во ИИ-УМЦ «Образование», 2009. – 230 с.

185. Худякова, Н. Л. Ценностный мир человека : возникновение и развитие / Н. Л. Худякова. – Челябинск : Изд-во «Околица», ООО «Тендерлайн» 2004. – 398 с.

186. Хучек, М. Организационная культура и инновационность предприятия / М. Хучек. – Москва : Изд-во МГУ, 1993. – 44 с.

187. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 608 с.

188. Чемякина, А. В. Психология профессионального развития : учебное пособие / А. В. Чемякина. – Ярославль : ЯрГУ им. П. Г. Демидова, 2015. – 100 с.

189. Чередникова, Л. Е. Управление стратегическими изменениями : теоретические аспекты, методологические подходы и

инструментарий / Л. Е. Чередникова. – Новосибирск : САФБД, 2009. – 362 с.

190. Чередниченко, И. П. Психология управления / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов н / Д : Феникс, 2004. – 608 с.

191. Чудновский, В. Э. Проблема субъективности в свете современных задач психологии воспитания // Вопросы психологии. – 1988. – № 4. – С. 15-25.

192. Чумак, П. В. Управление конфликтами : учебное пособие / П. В. Чумак. – Самара : Издательство Самарского университета, 2023. – 124 с.

193. Шадриков, В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности / В. Д. Шадриков. – Москва : Наука, 1982. – С. 19-27.

194. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1990. – 208 с.

195. Шарков, Ф. И., Сперанский, В. И. Общая конфликтология / Под общей редакцией Ф. И. Шарков. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2016. – 240 с.

196. Шейнов, В. П. Искусство управлять людьми / В. П. Шейнов. – Минск : Харвест, 2004. – 512 с.

197. Шеламов, Г. Н. Деловая культура и психология общения / Г. Н. Шеламов. – Москва : Академия, 2004. – С. 40-45.

198. Шеметев, А. А. Международные стандарты инновационного менеджмента : учебное пособие (для студентов вузов и авангардных преподавателей). – Санкт-Петербург : ФинСофт.рф, 2014. – 462 с.

199. Шеметов, П. В., Чередникова Л. Е., Петухова Л. Е. Менеджмент : управление организационными системами : учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, Л. Е. Петухова. – Москва : Омега-Л, 2006. – 406 с.

200. Шляпников, В. Н. Динамика волевой регуляции в процессе профессиональной адаптации личности : автореф. ... дисс. канд. псих наук : специальность 19.00.01 «Общая психология, психология личности, история психологии» / Шляпников Владимир Николаевич. – Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова. – Москва, 2008. – 26 с.

201. Шляпникова, О. А. Профессиональное развитие личности : учебное пособие / О. А. Шляпникова. – Ярославль : ЯрГУ им. П. Г. Демидова, 2012. – 132 с.

202. Щедровицкий, Г. П. Проблемы построения сложного «популярного» объекта / Г. П. Щедровицкий. – Москва : Наука, 1976. – С. 172-180.

203. Щербаков, А. С. Механизм реализации комплексной модели оценки человеческих ресурсов в современной организации / А. С. Щербаков, И. Б. Тесленко, Н. В. Абдуллаев // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 226-228.

204. Щербина, В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 264 с.

205. Элвессон, М. Организационная культура / М. Элвессон: пер с англ. П. К. Власова. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 458 с.

206. Якунин, В. А. Обучение как процесс управления : психологические аспекты / В. А. Якунин. – Ленинград : ЛГУ, 1988. – 160 с.

207. Яницкий, М. С. Ценностные ориентации личности как динамическая система / М. С. Яницкий. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2000. – 204 с.

208. Auhagen, A. E. On the psychology of meaning of life // Swiss Journal of Psychology. – 2000. – № 59 (1). – p. 34-48.

209. Barinov, M. V. Benchmarking – instrument povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya // Molodoj uchenyj. – 2015. – № 20. URL: <https://moluch.ru/archive/100/22618>.

210. Barron, E., Harrington, D. Creativity, intelligence and personality // *Ann. Rev. of Psychol.* – V. 32, 1981. – P. 439-476.

211. Burganova, L. A. Teoriya upravleniya Eltona Meyo : monografiya / L. A. Burganova, E. G. Savkina. – Kazan : izd-vo Kazan.gos. tekhnol.un-ta, 2007. – p. 160.

212. Butler, J. E., Ferris, G. R., Napier, N. K. Strategy and Human Resource Management. Cincinnati, ON : Southwestern Publishing Co, 1991.

213. Cloninger, S. Theories of Personality : Understanding People. 6th ed. – Upper Saddle River : Pearson, 2012. – 448 p.

214. Dominic Savio, Employees' Preferred Modes of Conflict Management In Automobile and Information Technology (IT) Industries In Chennai // *International Journal of Management (IJM)*. – 2016. – P. 208-214.

215. Fabianska, K., Rokita, J. Rozwoj przedsiębiorstwa. Nowa generacja zarządzania, Katowice 1991. – 400 p.

216. Fayol, Henri Administration industrielle et Générale. – Paris. – Dunod et Pinat. – 1916. – 174 p.

217. Feist, J., Feist, G. Theories of Personality. 9th ed. – N.Y. : McGraw-Hill Education, 2017. – 672 p.

218. Flamholz, Eric G. Yvonne Randle «Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset». (In Russian). 2021. 328 с. (корпоративная культура).

219. Geraskina, I. N. Benchmarking v sisteme sovremennogo menedzhmenta // *Izvestiya RGPU im. A. I. Gercena*. – 2008. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-v-sisteme-sovremennogo-menedzhmenta>.

220. Jenkins, L. From systems thinking to systemic action : 48 key questions to guide the journey, Rowman & Littlefield Education, 2008. – 215 p.

221. Kulakarni, M., Kesava, R., Shireesha, S. Conflict Management and Resolution Strategies in Engineering Colleges in Telangana State // International Journal of Management. – 2016. – P. 144-152.

222. Schuller, R., Walker, J. Human Resources Strategy : Focusing on Issues and Actions. Organizational Dynamics, Sammer 1990.

223. Sharafutdinova, N. S., Shafigullina, A. V. Benchmarking : Uchebnoe posobie. – Kazan': OOO «Izdatel'skij dom». – 2016. – 138 p.

224. Sushchnost', celi i zadachi benchmarkinga: [EHlektronnyj resurs] // Studencheskaya biblioteka onlajn. 2013. – 2018. URL: http://studbooks.net/74016/marketing/suschnost_tseli_zadachi_benchmarkinga.

225. The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment. – Los Angeles : Sage Books, 2008. Vol. 2. Personality Management and Testing. – 717 p.

226. Treven, S. Human resource management in international organizations, Management // Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 6 No. 1-2, 2001. – P. 177-189.

Научное издание

Бутенко Наталья Валентиновна

**ТЕОРИЯ И ПСИХОЛОГИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Ответственный редактор

Е. Ю. Никитина

Компьютерная вёрстка

В. М. Жанко

Подписано в печать 18.12.2024. Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 19,53.

Тираж 3000 экз. Заказ 9.

Южно-Уральский научный центр Российской академии образования.
454080, Челябинск, проспект Ленина, 69, к. 455.

Учебная типография Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет». 454080, Челябинск, проспект Ленина, 69.