Серия
Рынок и управление в изменяющемся мире

Таможенный менеджмент

Второе издание



Таможенный менеджмент

Под редакцией
доктора экономических наук, профессора ***В.Б. Мантусова,***
кандидата юридических наук, доктора экономических наук, профессора,
почетного работника сферы образования РФ, лауреата премии
Правительства РФ в области науки и техники, лауреата премии
Правительства РФ в области образования ***Н.Д. Эриашвили,***
доктора юридических наук, доцента ***Г.А. Прокопович***

Второе издание,
переработанное и дополненное

Рекомендовано Научно-исследовательским институтом образования и науки в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Юриспруденция», «Экономика»

Рекомендовано Международным учебно-методическим центром «Профессиональный учебник» в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Юриспруденция», «Экономика»

ЮНИТИ
UNITY

Москва • 2024

УДК 005:339.543(075.8)
ББК 65.428-18я73-1+67.401.143.1я73-1
Т17

Рецензент:
доктор экономических наук, профессор *Е.И. Кузнецова*
(профессор кафедры экономической безопасности, финансов и экономического анализа
Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя)

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*,
кандидат юридических наук, доктор экономических наук,
профессор, почетный работник сферы образования РФ,
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники,
лауреат премии Правительства РФ в области образования

Т17 **Таможенный** менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Юриспруденция» «Экономика», по специальности «Таможенное дело» / [В.Б. Мантусов и др.]; под ред. В.Б. Мантусова, Н.Д. Эриашвили, Г.А. Прокопович. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2024. — 343 с.

ISBN 978-5-238-03931-2

Рассматривается менеджмент как вид деятельности и система управления, теоретические и практические аспекты менеджмента. Исследуются проблемы лидерства, власти, конфликтов. Проводится анализ задач и проблем таможенного менеджмента. Особое внимание уделено модели управления таможенными органами России. Дается системная оценка таможенных органов.

Учебное пособие рекомендовано для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки (специальности) 036401 «Таможенное дело».

ББК 65.428-18я73-1+67.401.143.1я73-1

ISBN 978-5-238-03931-2

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2017, 2024
Принадлежит исключительное право на использование и распространение издания.
Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Реализация государственных функций в сфере таможенного регулирования — важнейшая из задач в области обеспечения внешнеэкономической деятельности, решение которой напрямую зависит от совершенствования кадрового потенциала таможенных органов Российской Федерации. Профессиональное развитие работников таможенных органов, применение нестандартных способов усовершенствования организационно-управленческой деятельности, внедрение в нее новых инструментов и моделей видятся авторами непременным условием социально-экономического развития страны на современном этапе. Эти направления особенно актуализируются на фоне быстро меняющейся экономической обстановки в условиях западных санкций, а также активной интеграционной политики Российской Федерации, предполагающей рассмотрение системы таможенного дела в рамках набирающего обороты Единого экономического пространства, предусматривающего широкие возможности для реализации так называемых «четырех свобод», — свободного перемещения товаров, капитала, услуг и рабочей силы. В связи с обозначенными объективными тенденциями возникает неизбежность предъявления все более высоких требований к качеству таможенного администрирования, разработке и внедрению в организациях, предоставляющих таможенные услуги, эффективной системы менеджмента, наиболее полно удовлетворяющей потребности всех заинтересованных сторон.

Освещая проблему применения данного издания в учебном процессе, отметим, что оно отличается от других тем, что, во-первых, предлагает хотя и краткое, но содержательное изложение всех базовых понятий и технологий современного менеджмента, во-вторых, раскрывает особенности применения принципов и технологий современного менеджмента в практике таможенной службы; в-третьих, способствует более полному

изучению таких дисциплин, как «Управление таможенными органами», «Управление таможенной деятельностью», «Управление таможенным персоналом» в части изучения вопросов этики, психологии служебного поведения должностных лиц. Прослеживаются междисциплинарные связи дисциплины и с экономикой таможенного дела, таможенной статистикой, административно-правовыми основами деятельности таможенных органов.

Одновременно дисциплина «Таможенный менеджмент» является базовой для изучения таких предметов, как «Информационные технологии и документооборот в таможенном деле», «Организация и управление внешнеэкономической деятельностью», «Экономическая безопасность», «Таможенная логистика».

Рассматривая базовые, основополагающие теоретические вопросы общего и таможенного менеджмента, предлагаемый учебник преследует *цель*, — сформировать у студентов знания о процессе управления таможенными системами и процессами. Для достижения этой цели поставлены *задачи* ознакомления студентов:

- с организационными формами и структурами управления предприятиями и организациями в условиях рыночной экономики;
- определением места и роли ФТС России в системе государственных органов и во внешнеэкономической деятельности;
- спецификой управления в таможенных органах, концептуальными и методологическими основами управления таможенными институтами, организациями, процессами;
- методами, средствами и технологиями принятия управленческих решений;
- основными типами менеджмента (стратегическим, инновационным, финансовым, информационным);
- организацией и стимулированием труда, управлением конфликтами в таможенной деятельности.

К результатам, полученным в ходе изучения дисциплины, можно также отнести формирование умений: анализировать и оценивать резервы и преимущества различных вариантов принятия и исполнения решений в таможенной сфере; специфику взаимодействия различных структур, как внутри, так и во вне

таможенной системы; внешние и внутренние риски при осуществлении таможенного дела.

Каждая глава учебника сопровождается вопросами и заданиями для самопроверки, которые могут также использоваться на семинарских занятиях в качестве учебных вопросов и тем для подготовки докладов. В конце учебника предлагается список использованной и рекомендуемой литературы. В самом же тексте авторами привлечена актуальная нормативно-правовая база деятельности международных организаций, активно использованы федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, регламентирующие совершение таможенных операций, исследования ведущих отечественных и зарубежных ученых — экономистов, специалистов по прикладной этике и психологии, экспертов.

Таким образом, подготовленный в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования, нацеленный на формирование профессиональных компетенций учебник «Таможенный менеджмент», по мнению авторов, будет полезен не только лицам, приступающим к изучению этой дисциплины, но и теоретикам, всем практическим работникам в сфере таможенного администрирования.

Коллектив авторов

В.Б. Мантусов — доктор экономических наук, профессор, почетный профессор Дипломатической академии МИД России, исполнительный директор Ассамблеи народов Евразии

Н.Д. Эриашвили — кандидат юридических наук, кандидат исторических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник сферы образования РФ, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, лауреат премии Правительства РФ в области образования, профессор кафедры гражданского и трудового права, гражданского процесса Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя; профессор кафедры частного права Государственного университета управления

Г.А. Прокопович — доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры гражданско-правовых дисциплин Московского психолого-социального университета, профессор кафедры теории и истории государства и права им. Г.В. Мальцева юридического факультета РАНХиГС при Президенте Российской Федерации

Е.Н. Соловьёв — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры таможенного права и организации таможенного дела факультета таможенного дела и права Московского психолого-социального университета

И.И. Аминов — почетный работник высшего профессионального образования РФ, почетный работник науки и техники РФ, кандидат психологических наук, доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры гуманитарных дисциплин Московского политехнического университета, профессор кафедры гражданского права и процесса Московского университета имени С.Ю. Витте

А.Ф. Барикаева — кандидат экономических наук, научный сотрудник Международного научно-исследовательского центра судебной экспертизы и исследований

А.О. Васильев — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Научно-исследовательского института образования и науки

В.А. Макаров — ведущий экономист Международного научно-исследовательского центра судебной экспертизы и исследований

Д.Е. Павенко — ведущий экономист Международного научно-исследовательского центра судебной экспертизы и исследований

РАЗДЕЛ I

ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ГЛАВА 1

МЕНЕДЖМЕНТ, ЧЕЛОВЕК, ОРГАНИЗАЦИЯ

1.1. Сущность менеджмента

Прежде чем перейти к сущности менеджмента, рассмотрим со смыслом этого слова. Перед нами возникает закономерный вопрос: почему мы заимствуем данный термин, а не довольствуемся, скажем, его русскоязычным аналогом — словом «управление»?

Управление — свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Система управления состоит из субъекта и объекта.

Субъект — тот, кто управляет, *объект* — тот, кем управляют.

В нашем случае в качестве объекта управления мы рассматриваем организацию, которая является основой мира менеджеров, причиной, обусловливающей существование менеджмента.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение организации в 30—40-х годах прошлого века сформулировал Честер Барнард, один из классиков менеджмента, который называл любую формальную организацию «системой сознательно координируемых действий двух или более человек».

Употребляя термин «менеджмент», мы следуем давно установившейся традиции в международных изданиях по теории управления. При этом мы не вступаем в противоречие с практикой, сложившейся в отечественной литературе по управлению, где уже более 30 лет он использовался как синоним капиталистического управления. Кроме того, термин «управление» не является удовлетворительным заместителем термина «менеджмент» потому, что в последнем случае речь идет лишь об одной из форм управления. При этом, однако, следует отметить, что в английском языке се-

мантика термина «менеджмент» весьма сложна. Английский исследователь менеджмента Линдэлл Урвик отмечал, что слово «менеджмент» в англоязычных странах употребляется весьма вольно и в различных значениях. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка слово «менеджмент» трактуется, как 1) способ, манера обращения с людьми; 2) власть и искусство управления; 3) особого рода умелость и административные навыки; 4) орган управления, административная единица.

Американский авторитет в области теории менеджмента Питер Друкер считает: «Термин «менеджмент» исключительно труден для понимания. Во-первых, он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-либо другой язык, включая английский язык Британских островов. Он обозначает функцию, а также людей, ее выполняющих; он указывает на социальное или должностное положение, но в то же самое время означает учебную дисциплину и область научного исследования. Однако даже в американском употреблении менеджмент не адекватен как понятие: для организаций, не имеющих отношения к бизнесу, как правило, не говорят о менеджменте и менеджерах». Тем не менее большинство современных исследователей менеджмента считают, что государственные и общественные организации также должны использовать принципы и методы менеджмента, если только они хотят максимально достичь своих целей при минимуме затрат.

В настоящее время ***менеджмент*** определяют как междисциплинарную отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок. Ценность менеджмента как способа решения социально-экономических задач состоит не в том, что он дает совершенную теорию подобных решений, а в том, что он создает необходимые организационные условия для синтеза науки, практических навыков и знаний, позволяющие принимать оптимальные решения.

Исследователь менеджмента Линдалл Фаунс Урвик так описал переворот, который произвел менеджмент при своем возникновении: «Эта новая отрасль знания, ныне обычно именуемая «менеджмент», основана на предположении, что методы мышления, развитые естественными науками, давшие человечеству столь беспрецедентную степень контроля над миром материальных вещей, могут и должны быть применены к самому человеку, к организации его сообществ, больших и малых, а также к тем политическим, экономическим и социальным проблемам, которые возникают в этих сообществах. Уже сейчас эта новая отрасль знания глубоко изменила человеческие представления об управлении де-

ловыми предприятиями почти в любой стране мира. Там, где она применена полностью и со знанием дела как к индивидуальным, так и к коммерческим начинаниям, она дала существенное приращение в производительности и обеспечила громадную экономию человеческих усилий».

В плане структуры профессионального труда по управлению эксперты в США полагают, что неправомерно смешивать деятельность по руководству предприятием (администрирование) с собственно менеджментом. Менеджмент чаще понимается лишь как одна из функций руководства. Принятые в настоящее время различия между администрированием и менеджментом, возможно, восходят к управленческой триаде Оливера Шелдона, проанализированной им в книге «Философия управления»[1], где сказано: «Как обширное подразделение промышленности, управление отличается, с одной стороны, от капитала, с другой стороны, от труда. Оно распадается на три составные части:

1) *администрирование*, занятое выработкой корпоративной политики, координацией финансов, производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора;

2) *менеджмент* в собственном смысле слова, связанный с выполнением политики в пределах, определенных администратором, «также с использованием организации для решения задач, поставленных перед нею;

3) *организацию*, т.е. процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обязанности, сформулированные подобным образом, обеспечивают наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний».

Организация формирует аппарат, менеджмент — управляющего, а администрирование — высшее руководство. Администрация определяет организацию, менеджмент использует ее; первая ставит задачи и ориентирована на цели, второй борется за их выполнение, применяя различные средства. Сфера компетенции администрация очерчена выработкой политики компании, общими проблемами поведения в экономическом, политическом и социальном окружении, инвестиционным подходом, составлением ежегодного бюджета и тому подобным. Менеджмент — вид оперативного искусства с его повседневными решениями, относящимися к проведению политики, к обеспечению прибыли, к минимизации

[1] *Sheldon O.* The Philosophy of Management. N.Y., 1996.

потерь. Таким образом, администрация связана со стратегией корпорации, тогда как менеджмент обязан заботиться о тактике. «Под администрированием мы понимаем аспекты, связанные главным образом с формулированием цели, ценностными проблемами и человеческим компонентом организаций. Под менеджментом мы понимаем решение более рутинных вопросов, определяемых и программируемых с помощью количественных методов... Чистый администратор — это философ, чистый менеджер — технолог», — писал в своей книге К философии администрации» К. Ходжкинсон[1].

Х. Пирсон проводил следующее различие между упомянутыми терминами[2]: администрирование он трактовал как совокупность моральных, социальных и политических аспектов управления предприятием, в то время как менеджмент увязывал главным образом с технической стороной управления. Из этого различия он выводил «научность последнего», поскольку в администрирование науку внедрить значительно труднее.

Администратору, как правило, принадлежит высший организационный статус в управленческой иерархии, в то время как менеджер обычно занимает средний или даже низший уровень в системе ответственности и надзора за текущими делами корпорации. В повседневном употреблении термин «администрация» чаще используется для характеристики руководства в правительственных институтах, а также в общественных объединениях, ассоциациях и разного рода благотворительных организациях, в то время как «менеджмент» большей частью употребляется применительно к предпринимательским компаниям.

Функция руководства расценивается в структуре организации большинством социологов чрезвычайно высоко. К. Дэвис писал: «Без руководства любая организация есть не что иное, как скопище людей и механизмов. Руководство — это способность убеждать других с энтузиазмом искать решения поставленных задач. Это некий человеческий фактор, связующий группу воедино и мотивирующий ее к достижению целей. Различные виды управленческой деятельности, как, например, планирование, организация, принятие решений, остаются нераскрывшимися коконами до тех пор, пока лидер не приводит в действие рычаги мотивации в людях и не направляет их к поставленным целям. Акт мотивации лидера в своем эффекте подобен скрытому химикалию, действие которого превращает куколку насекомого в бабочку, вся красота

---

[1] *Hodgkinson*. Towards a Philosophy of Administration. Oxford, 1978. P. 5.

[2] *Person H.S.* Scientific management // Bulletin of the Taylor Society. Oct. 1919. Vol. 4. P. 8—14.

которой являлась потенциалом куколки. Руководство превращает возможность в действительность. Это завершающий акт, несущий успех всему могучему потенциалу, заключенному в организации и ее людях»[1].

Для изучения менеджмента как междисциплинарной отрасли научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок необходимо знать его принципы.

Принципы менеджмента — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

Впервые принципы менеджмента сформулировал А. Файоль[2]. По Файолю, это следующие принципы:

1) *разделение труда*. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия;

2) *полномочия и ответственность*. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность — его составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность;

3) *дисциплина*. Дисциплина — это послушание и уважение к достигнутым соглашениям между организацией и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих организацию и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также включает справедливо применяемые санкции.

4) *единоначалие*. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника;

5) *единство направления*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;

6) *подчиненность личных интересов общим*. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба;

7) *вознаграждение персонала*. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу;

8) *централизация*. Соответствующая степень централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных условий. И здесь возникает вопрос о пропорциях между централизацией и децентрализацией, обеспечивающих лучшие результаты. Централизация управления — сосредоточение управления в одном центре, в одних

---

[1] *Davis K.* Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior. N.Y., 1967. P. 96.

[2] Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949). P. 20—41.

руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а сами эти решения строго обязательны для нижних уровней. Децентрализация управления — передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние;

9) *скалярная цепь.* Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса;

10) *порядок.* Место для всего и все на своем месте;

11) *справедливость.* Сочетание доброты и правосудия;

12) *стабильность рабочего места для персонала.* Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место;

13) *инициатива.* Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации; придает организации силу и энергию;

14) *корпоративный дух.* Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Многие из принципов, сформулированных А. Файолем, полезны и в наше время.

Так на каких принципах строится современный менеджмент как специфический вид управленческой деятельности? Отвечая на этот вопрос, П. Друкер выстраивает следующую их цепочку:

1) менеджмент вращается вокруг человека, его задача состоит в том, чтобы сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность и сгладить присущие им слабости, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления предприятиями, как и от собственных усилий и отдачи людей;

2) поскольку менеджмент связан с интеграцией людей в общем предприятии, он глубоко укоренен в культуре. То, что менеджеры делают в Западной Германии, В Британии, в США, в Японии или в Бразилии, является, по сути дела, одинаковым. То, как они это делают, может быть совершенно различным. Один из главных выводов, стоящих перед менеджерами, состоит как раз в том, чтобы отыскать те элементы их собственной истории, культуры и тради-

ций, которые можно использовать как строительные блоки модернизированной системы управления;

3) каждое предприятие требует от менеджмента простых, четких и единых задач; миссия менеджмента состоит в том, чтобы сплотить своих членов вокруг общих целей. В противном случае перед нами будет не предприятие, а толпа;

4) задача менеджмента состоит и в том, чтобы предприятие и каждый его член развивали как свои потребности, так и возможности их удовлетворения. Подготовка и развитие людей должны осуществляться на любом уровне организации, они не должны останавливаться ни на минуту;

5) любое предприятие состоит из людей с различными навыками и познаниями, выполняющих разнообразные виды работ, поэтому оно должно строиться на коммуникации между работниками и их индивидуальной ответственности;

6) ни объем выпуска продукции, ни базовые производственные линии сами по себе не являются адекватным измерением деятельности менеджмента и всего предприятия; в этом отношении предприятие схоже с человеком: как человеку необходимы разнообразные средства для поддержания здоровья и осуществления деятельности, так и для предприятия требуются многообразные средства для его успешного функционирования;

7) наконец, когда речь заходит о предприятии, следует помнить: оно никогда не достигает результатов в своих собственных стенах; в рамках предприятия существуют лишь центры, созидающие стоимость, однако результаты достигаются во внешнем мире.

1.2. Менеджер

Главный элемент, лежащий в основе менеджмента, — профессиональный характер управленческой деятельности. Английский термин *менеджер* означает наемных профессиональных управляющих, специалистов по менеджменту.

Ключевой вопрос теории менеджмента, что такое хороший менеджер? На протяжении многих лет он оставался основным при выяснении, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего способен тонко и глубоко проникнуть в характер и чувства своих сотрудников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю: мудрость Нестора; справедливость Агамемнона; хитрость Одиссея; энергичность Ахиллеса.

В действительности идеального руководства не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители, каждый с присущими ему качествами, будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах; в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

На рубеже XXI в. некоторые ученые полагали, что для современного менеджера необходимы качества, отмеченные в табл. 1.1.

Противники этого мнения считают, что:

- наличие у менеджера перечисленных выше качеств еще не гарантирует эффективности руководства;
- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;
- «руководителями рождаются»;
- невозможно (или практически невозможно) научиться хорошо руководить.

Таблица 1.1. **Качества, необходимые современному менеджеру**

Качества современного менеджера	*Описание качеств*
• физические • личностные • интеллектуальные • способности	• активность, энергичность, здоровье, сила; • приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху, • ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало; • контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность

В настоящее время большинством теоретиков менеджмента признано, что идеальный менеджер должен характеризоваться такими качествами, как:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;
- готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;

- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- способность постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного отечественного менеджера характеризуют следующие черты:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, проводя свою принципиальную линию;
- противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;
- склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткое противодействие любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен быть способен быть разным в разных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Искусство менеджера в различных сферах бизнеса включает в себя:

- способность устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- умение быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;
- умение разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;
- готовность обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- смелость принимать нестандартные управленческие решения — способность находить решения проблем в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;
- умение эффективно распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода времени и ограниченности ресурсов;
- способность быть предпринимателем — идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
- способность к самоанализу — к объективной оценке своей позиции лидера, роли в организации;
- умение видеть воздействие, какое он способен оказывать на коллектив.

1.3. Взаимодействие человека и организации

Проблема взаимодействия человека и организации имеет две равноценные по значимости плоскости рассмотрения. С одной стороны, в процессе взаимодействия человека и организации четко просматривается стремление организации максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи ее сотрудников на работе и для эффективного развития их потенциала. С другой стороны, очень важно то, как человек смотрит на организацию, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией. Органичное сочетание интересов каждой из сторон — человека и организации — важней-

шая задача менеджмента, без решения которой невозможно эффективное управление организацией.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Зачастую этот процесс бывает болезненным для обеих сторон. Сгладить его очень нелегко. Человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении; оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением каждого нового члена в организации[1].

Организационное окружение — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время работы. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемое *социализацией*, зависят не только от характеристик этого окружения, но в равной мере и от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо со своими стремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Существует два момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человеках организационным окружением:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида, его роли и места в ней.

Индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную ра-

---

[1] *Коллизия* (от лат. collisio) — столкновение противоположных взглядов, стремлений, интересов.

боту и получать определенное вознаграждение. Организация предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу и давал требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение.

В группу основных ожиданий индивида входят ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на данной работе;
- степени ответственности и риска; престижности и статуса работы;
- степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, своя.

Организация ожидает от человека, что он проявит, себя как:

- специалист в определенной области, имеющий определенные знания и квалификацию;
- член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;
- человек с определенными личностными и моральными качествами;
- член коллектива, способный взаимодействовать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый во вне отстаивать ее интересы;

- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и способный взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания в каждой организации своя. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к разным индивидам могут складываться разные комбинации ожиданий.

1.4. Ролевой и личностный аспекты взаимодействия человека и организации

Роль человека, с одной стороны, должна соответствовать целям, стратегии и структуре организации, а с другой стороны, отвечать запросам и ожиданиям человека. Вот почему так важны ясность и приемлемость роли.

Ясность роли означает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом.

Приемлемость роли состоит в том, что человек готов выполнять ее осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен быть материальным и четко определенным для человека до начала действия[1].

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей.

Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного *статуса*. Может быть формальный статус роли, отражающий позицию нахождения роли в иерархическом построении организации и неформальный статус, который придается данной роли окружающими людьми. Формальный статус доли говорит о том, какими вла-

[1] *Вихаиский О.С., Наумов А.И.* Обучение менеджменту (человек — стратегия — организация): Пособие для преподавателей курса «Менеджмент». М., 1994.

стными правами наделен исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, поскольку статус определяется не только уровнем иерархии, но и сферой деятельности, к которой относится роль.

Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем определенное формальным статусом роли. Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда опускается и ниже формального. Бывают роли, которые формально находятся на невысоком и даже низком статусном уровне, однако в силу особого характера работы они имеют существенно более высокий статус, чем формально установленный. Обычно это вспомогательные роли, обслуживающие исполнение важной по формальному статусу роли, либо роли, связанные с уникальными видами деятельности, редкими по содержанию и сильными по степени воздействия и возможным негативным последствиям.

Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные содержание и спецификацию, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется нравами, он берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как выполняющий определенную работу специалист, обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. Однако даже если рассматривать человека как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным квалификационным характеристикам. Человек — не машина, и при выполнении любой работы он присутствует полностью со всем набором своих личностных характеристик и настроений, что обязательно сказывается на качестве и количестве его труда.

А если посмотреть на проблему взаимодействия человека и организационного окружения шире, чем только через призму выполняемой им роли, то окажется, что значение личностных характеристик человека не только очень велико, но зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа н мотивация. Вопросы мотивации рассматриваются в главе 6, а здесь мы остановимся на общей характеристике восприятия и критериальной основы поведения человека.

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения информации из окружения и ее обработки. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок», а на выходе — систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и ложащаяся в основу его действий, т.е. информация, выступающая исходным материалом для поведения человека.

Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительности различно и всегда носит субъективный характер. Даже, если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый индивид имеет о них собственную информацию, которая может существенно различаться с информацией о них у другого индивида.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбор информации и систематизация информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшая особенность *отбора информации* состоит в том, что он носит селективный характер. Используя доступные каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию, запах и вкус. Его восприятие избирательно: человек слышит или видит не все звуки и не все световые сигналы, а только те, которые имеют для него специальное значение. На отбор информации оказывают влияние не только физические возможности органов чувств воспринимать информацию, но и такие составляющие личности человека, как отношение к происходящему, предыдущий опыт, его ценности, настроение и т.п.

Информация как бы проходит через психологический фильтр, который позволяет отбросить неважную или ненужную информа-

цию. Например, не слышать разговор людей, стоящих рядом, в том случае, если он нас не интересует. Однако наличие такого фильтра может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности. Защищая мозг человека от перенапряжения, снижая психологические нагрузки, давая «отдохнуть» органам чувств, отбор информации делает абсолютно невозможным восприятие человеком полной реальности, обязательно приводит к искаженному восприятию действительности и возникновению разновидения одного явления различными людьми. *Систематизация информации* — это ее обработка в целях приведения ее к определенному виду и интерпретации, позволяющим индивиду определенным образом реагировать на нее. *Обработка информации* — ее расположение в определенном порядке, что придает ей некие завершенные формы, наполняет определенным смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

При всем разнообразии факторов, влияющих на восприятие, можно выделить из них несколько внутренних и внешних, оказывающих стабильное влияние на восприятие человека. Внутренние по отношению к человеку факторы те, которые зависят от самого человека. Так, люди: быстрее воспринимают знакомые им сигналы, чем незнакомые; быстрее воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть сильное чувство как позитивного, так и негативного характера; по-разному могут воспринимать сигнал в зависимости от того, что предшествовало этому восприятию, и какое состояние (потребности и ожидания) они имеют во время восприятия сигнала.

Внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности, являются:

- интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);
- подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);
- размер (большие объекты воспринимаются проще, чем маленькие);
- состояние окружения, в котором находится человек (формы, звуки и т.п.).

Восприятие зачастую может быть ошибочным. Причины, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности, следующие.

1. *Стереотипизация* — сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Она помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Однако часто стереотипизированное восприятие явления приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает не адекватные действительности реакцию и поведение человека.

2. *Перенос оценок* отдельных характеристик явления на другие его характеристики или *обобщение оценки* отдельной характеристики до уровня аналогичной оценки явления в целом. Обобщение может приводить как к позитивному, так и негативному восприятию явления в целом, что может совершенно не соответствовать реальности. Наиболее часто это проявляется при восприятии людей, когда на основе оценки отдельных черт характера или отдельных умений и способностей человека делается обобщенный вывод о нем, как о личности в целом или как о работнике вообще.

3. *Проекция* своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности на других людей. Люди могут объяснять мотивы действия других в соответствии с тем, почему они сами осуществляют аналогичные действия, и впадать при этом в глубокое заблуждение. Отмечено, что люди склонны приписывать свои негативные черты другим, оправдывая тем самым свое поведение. Негативным проявлением проекции в организационном поведении является ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он. Работоспособный начальник может считать, что все его подчиненные также напряженно работают, что может быть далеко от реальности. И наоборот, ленивый начальник может необоснованно подозревать всех в том, что они отлынивают от работы.

4. *Восприятие действительности по первому впечатлению.* Зачастую бывает так, что все дальнейшее видение человека или, по крайней мере, достаточно долгосрочное его восприятие находится в плену у первого впечатления.

Стереотипизация, обобщение, приписывание другим черт, желаний и настроений, им не присущих, следование первому впечатлению и тому подобные формы восприятия могут порождать множество проблем, трудностей и ошибок в организационном поведении и вызывать предубеждения, отрицательно сказывающиеся на многих организационных процессах, в частности на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно больше людей знало об этом и старалось, по возможности, критически расценивать свое восприятие.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимозависимости и взаимовлиянии. Несмотря на это, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

В общем виде *расположение* можно определить, как априорное отношение к человеку, груши» людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызвал ли данный объект удовлетворение или нет. Формирование расположения происходит как путем оценки опыта (удовлетворенность — неудовлетворенностъ) взаимодействия непосредственно с объектом, так и путем соотнесения объекта с. другими объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Из того, что человек чего-то не любит, не вытекает однозначно, что он этого полностью не примет. Тем не менее, в большинстве случаев поведение находится под влиянием расположения. Вот почему важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе важны три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их труда, количество прогулов, текучесть кадров и т.д.

Приверженность организации является расположением существенно более широким, чем увлеченность или удовлетворенность работой, и складывается из следующего:

- член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности;
- член организации стремится оставаться в организации, и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно;

- член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Приверженность организации — личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не означает, что менеджмент не может развивать или усиливать данного расположения. Существует ряд приемов, способствующих этому. И наиболее успешные современные системы управления в очень большой степени базируются на том, что они развивают у работников сильную приверженность организации и добиваются благодаря этому очень больших успехов.

Ценности, так же как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Различия между ценностями и расположениями состоят в том, что если последние определяют отношение человека к объекту по принципу «нравится — не нравится», «люблю — не люблю» и всегда относятся к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтения человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и тому подобное. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, «живут самостоятельной жизнью», независимо от конкретного человека, сформулированы в форме заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются группы людей (например, ценности среднего класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени.

Ценности — это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Путем оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека.

В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценности разделяют члены организации.

Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования.

В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии.

Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования в отношении объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с этими верованиями. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к отдельным характеристикам объекта. Например, по поводу одного человека могут быть следующие верования: надежный человек; хороший специалист; компанейский человек; человек со слабым здоровьем и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

В жизни многих людей очень большую роль играют *принципы*, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей.

Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам и почему они им следуют. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

1.5. Адаптация человека к организации

Человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неуспехов во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над рекомендациями и советами начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной степени сказываются на его поведении, приводят к изменению поведения в целях адаптации к организации и лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможное решение данной проблемы — подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек способен обучаться поведению, менять свое поведение на основе своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

Научение поведению — достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Для научения поведению характерно то, что:

- научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей;
- научение поведению не обязательно касается только собственного реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения;
- научение поведению всегда выражается в изменении человека, даже если и непосредственное поведение не претерпело изменений.

Процесс осознанного научения поведению осуществляется по следующей логической схеме. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся у него представлением о том, как это надо делать, базирующемся на достигнутом им уровне научения поведению, осуществляет определенные действия. Данные действия приводят к адекватным им результатам, которые порождают определенные последствия для человека, их осуществившего. В зависимости от того, как он восприни-

мает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к дальнейшему научению поведению и возможной корректировке поведения.

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать, как следствие научения поведению. Само научение поведению является функцией последствий для человека произведенных им действий, функцией последствий его поведения. Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов. Связано это в первую очередь с тем, что руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их поведения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий осуществленных действий.

Последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действия человека, осуществляет компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле, как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий. Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или наступает отказ от него. Бели отсутствует компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо роль средства удовлетворения потребностей работников, Но и роль средства модификации поведения человека.

Если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения.

1. *Положительная компенсация*. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, форма которого может быть совершенно различной, приводящее к приятным для человека последствиям. Позитивная компенсация может быть использо-

вана руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом следует принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и соответствовать интересам поощряемого человека.

2. *Отрицательная компенсация.* Суть ее состоит в том, что желаемое поведение сразу приводит к устранению нежелаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает вести себя верно с точки зрения окружения, бойкот прекращается. При компенсации такого типа важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно, была индивидуальной.

3. *Наказание.* В данном случае в отличие от первых двух типов компенсация наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия поведения. Например, он может быть оштрафован, лишиться премии или продвижения по работе, получить замечание и т.п. Задача наказания — сузить или устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации, там награждают, здесь отбирают, с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация, поскольку наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрения, зачастую приводит к косвенным негативным последствиям, таким как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.д. Поэтому к наказанию, как способу компенсации в целях научения поведению, руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные негативные проявления.

4. Непоощрение нежелательного поведения. Суть данного типа компенсации состоит в том, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, особенно если эти действия поощрялись ранее, в случае если на них не будет поступать положительной компенсации, через некоторое время прекратит их. Иными словами, если перестать положительно реагировать на какие-то

действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Например, молодой человек, успешно учившийся в институте и получавший похвалу преподавателей за активное выступление на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться вмешиваться во все обсуждения и разговоры и давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Если на это не обращать внимания, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки.

Рассмотренные выше вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов человека к деятельности.

Контрольные вопросы

1. Чем отличается термин «менеджмент» от термина «управление»?
2. Перечислите принципы менеджмента.
3. На каких принципах строится современный менеджмент как специфический вид управленческой деятельности?
4. Что такое хороший менеджер?
5. Назовите качества, необходимые современному менеджеру.
6. Что включает в себя искусство менеджера в различных сферах бизнеса?
7. В чем состоит проблема взаимодействия человека и организации?
8. Что входит в группу основных ожиданий индивида?
9. В чем сущность ролевого и личностного аспектов взаимодействия человека и организации?
10. Что является внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности?
11. На основе чего формируются принципы системы ценностей?
12. Назовите различные типы компенсаций, которые приводят к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения.

ГЛАВА 2

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Менеджмент как вид деятельности

Менеджмент — это самостоятельный вид деятельности, осуществляемой профессионально и направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

В менеджменте предполагается независимость самого менеджера от собственности на капитал организации, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму. Труд менеджера — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников. Обеспечивая связь и единство всего производственного процесса, менеджмент объединяет работников различных специальностей: юристов, экономистов, товароведов, бухгалтеров и т.д., работающих под руководством менеджера, управляющего отдельно взятым отделом или организацией в целом.

Сам термин «менеджер» означает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего организацией независимо от уровня управления, а также от профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности означает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера, а в качестве объекта — хозяйственной деятельности организации в целом или ее конкретной сферы (досмотра, оформления, брокерства и др.).

Все возрастающие требования к управлению обусловлены увеличением размеров организации, сложностью применяемых технологий, необходимостью овладения навыками управления. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатыва-

ются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют также наблюдение за выполнением принятых решений и контролируют его.

С развитием экономических связей и ростом интеграции производства управление непрерывно усложнялось. Однако до эпохи развития рыночных отношений функции управления оставались более или менее универсальными. Управление организацией осуществлялось самим владельцем средств производства и небольшой группой его доверенных лиц. Но в процессе концентрации капитала начали возникать новые организационные формы общественного производства в виде крупных предприятий, трестов, концернов. Это привело к расширению и дифференциации функции управления на отдельные виды управленческого труда.

С развитием рыночных отношений управление становилось деятельностью, в сферу которой вошли как сфера материального производства, так и сфера духовной жизни. Благодаря такой эффективно функционирующей системе рыночная экономика проявляет гибкость и способна удовлетворять многообразные потребности человека, обеспечивая эффективное ведение хозяйства.

Объектом управления вообще являются различные организационные формы общественного производства: отрасли, объединения, акционерные общества, предприятия, индивидуальная трудовая деятельность или организации, целью деятельности которых является выполнение определенных функций. Развитая экономика вызывает необходимость распределения общественного труда в определенных пропорциях. Каждая сфера или отрасль производства, являясь составной частью единого народного хозяйства, одновременно представляет собой и самостоятельный комплекс. Поэтому управление производством — это сознательная, планомерная деятельность по организации функционирования различных сфер, отраслей и предприятий общественного производства.

Каждая организация и отрасль имеют свои специфические особенности внутренних экономических отношений, которые необходимо учитывать, но в основу управления должны быть положены общие закономерности, отражающие сущность рыночной экономики, где производство подчиняется запросам и интересам потребителей.

2.2. Менеджмент как система управления

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых имеет свои собственные цели. Руководитель при принятии управленческих решений должен исходить