

регулювання со стороны закона. Положительной стороной является возможность ее использования в социальных целях, а также при проведении различных исследований в таких науках, как маркетинг, психология, социология.

Литература: 1. Chapman B. (2002). Sex and Death Among the Ice Cubes: Subliminal Messages in Advertising [On-line] Available // <http://www.classroomtools.com/sublimad.htm> 2. Hong J. (2004) Untitled [On-line] Available // http://www.ciadvertising.org/student_account/spring_01/adv391k/hjy/adv382j/1st/home.html 3. Thomas C. (2004). Subliminal Perception [On-line] Available // http://www.cbt.wiu.edu/John_Drea/subliminal_perception.htm 4. Grunert K. G. (1996). Automatic and strategic Processes in Advertising Effects. Journal of Marketing, 60(4). 5. Haggart J. (2003). What's Subliminal and What Isn't: Part I [On-line] Available // <http://www.subliminalworld.org/whatsub1.htm> 6. Hawkins D. (1970). The effects of subliminal on drive level and brand preference. Journal of Marketing Research, 7(3). 7. Beatty S. E., & Hawkins D. I. (1989). Subliminal stimulation: Some new data and interpretation. Journal of Advertising, 18(3). 8. Trappery C. (1996). A meta-analysis of consumer choice and subliminal advertising. Psychology & Marketing, 13(5) 9. Block M. P. & Vanden Bergh B. G. (1985). Can You Sell Subliminal Messages to Consumers? Journal of Advertising, 14(3). 10. Rogers M. & Seiler C. (1994). The Answer is No: A National survey of Advertising Industry Practitioners and Their Clients About Whether they Use Subliminal Advertising. Journal of Advertising Research, 34(2). 11. Robins W. (2000) Advertising [On-line] Available // <http://www.poleshift.org:16080/sublim/> 12. Aylesworth A. B. & Goodstein R. C. (1999). Effects of archetypal embeds on feelings: An indirect route to affecting attitude. Journal of Advertising, 28(3). 13. McIntyre S. (1999). Is Subliminal Advertising Effective? [On-line] Available // <http://www.bpsoutdoor.com/articles/subliminalads.htm>

Стаття надійшла до редакції
30.05.2007 р.

УДК 658.3

Доронин А. В.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ

The features, contents, principles and mechanisms of strategic management by behaviour of employees of the industrial organization as proprietors of the intellectual capital are examined; mechanisms and principles of influence on them are examined.

Keywords: organizational behaviour, an environment, strategic management, investors of the human capital, the culture, transforming leadership.

Основой успеха современной производственной организации являются не высокие технологии и качественный материальный или финансовый капитал, а люди, их творческий потенциал, их желание решать сложные задачи в условиях быстро меняющейся внешней среды, ограниченной информированности и усложнения трудовых операций. Но этот критический ресурс не так просто ввести в действие. Обладая высоким потенциалом, он в то же время имеет сложную, не поддающуюся строгой регламентации характеристику — поведение, которым обладают и отдельные сотрудники, и коллективы, и организация в целом. Эта характеристика пока еще не стала традиционным объектом практического менеджмента, но уже привлекает внимание многих ученых, которые пред-

принимают попытки исследовать ее в различных аспектах. Наименее разработанными вопросами в отношении этого предмета можно считать управленческие. В связи со сложной природой и структурой организационного поведения к нему весьма проблематично адаптировать известные постулаты менеджмента (его общие и специальные функции, инструменты, рычаги, принципы управления). Однако многочисленные работы в этой области уже дают основания высказать некоторые гипотезы и рекомендации в отношении возможных направлений развития управления организационным поведением.

Целью данной статьи является уточнение сущности стратегического управления организационным поведением, его принципов, технологий и инструментов.

Прежде чем излагать обобщения, рассуждения и выводы по теме статьи, определим контекст используемых в ней ключевых понятий и категорий, предварительно заручившись поддержкой авторитетного ученого Р. Акоффа, который в одной из последних работ высказал такое предостережение: "Ученые часто считают определение понятий досадной необходимостью, с которой следует покончить как можно скорее, не напрягая ума. Следствием неприязни к определениям часто бывает исследование, подобное выполненной тупым скальпелем хирургической операции.... Осуществление исследования обычно предполагает использование не одного, а системы совместимых понятий. Сопоставление результатов разных исследований требует совпадения применяемых в них систем понятий" [1, с. 84]. Можно добавить к этому, что работа с понятиями позволяет, во-первых, конкретизировать их смысл применительно к цели исследования, во-вторых, дает основание для повышения конструктивности дискуссий или оппонирования, в которых будет сэкономлено время на уточнение, что же имел в виду автор, употребляя определенный термин.

Ключевыми определениями, позволяющими раскрыть идеи данной статьи, являются: "поведение", "организационное поведение", "стратегия", "стратегическое управление". Обоснование содержания и сущности первых двух понятий уже было опубликовано [2], поэтому воспользуемся выводами, приведенными в этой работе, и будем под поведением индивида понимать его функциональную реакцию на изменения внешней среды для самосохранения и приспособления к нему или для активного влияния на него. Поведение организации на тех же основаниях определим как функциональную целостность реакций социально-экономической системы (имеющей сложную внутреннюю структуру интересов, сформированную на основе разделения труда и прав собственности) на изменения внешней среды, имеющих целью самосохранение и развитие системы за счет приспособления к внешней среде или изменения ее.

Содержание понятия "стратегия" рассматривается во многих работах, но ни в одной из них нет такого определения, которое бы полностью отражало аспект управления организационным поведением в вышеизложенном контексте. Поэтому выполним анализ имеющихся определений и представим свое. В достаточно обобщенном виде сущность стратегии определена в работе И. Ансоффа таким образом: "Сложное и потенциально могущественное оружие, при помощи которого современная фирма может противостоять изменчивым условиям" [3, с. 74]. Как видим, стратегия в принципе понимается как оружие против изменчивости. Более современное, приближенное к предмету данной статьи определение понятия "стратегия" дает А. Тридид: "Стратегия — это способ реализации предприятия своей цели, которая определяет его поведение в пространстве параметров и решает противоречия, порождаемые взаимодействием предприятия и рыночной среды, а также взаимодействием внутренним компонентом предприятия, находящимся на разных стадиях своего жизненного цикла" [4, с. 81]. Этот автор небезосновательно употребляет термин "поведение", а не "деятельность", поскольку именно он отражает не просто изменчивость, а плохо прогнозируемую изменчивость. По мнению этого автора (и с ним можно согласиться), стратегия создает возможность устанавливать ориентиры, правила, ограничивать варианты выбора поведения для разрешения противоречий в заданных границах, а также быть инструментом координации деятельности всех иерархических уровней системы менеджмента предприятия.

Несмотря на достаточную полноту и содержательность определения понятия стратегии, предлагаемого А. Тридедом, обратим внимание еще на одну существенную его характеристику, используемую в стандартных определениях, представленных в словарях. Они первоначально представляют стратегию как "высшую степень искусства". Тот факт, что это понятие изначально связывают не столько с научным обоснованием, сколько с искусством, дает основание утверждать, что выработка стратегии предполагает обязательное использование интуиции людей как источника творческих идей, концепции стратегии. Эта мысль прослеживается не только в словарях, но и в работах известных ученых. Ее сторонниками являются, например, Р. Джейкобс [5, с. 7] и Л. Маллинз. Последняя представляет ее в таком виде: "Авторы, пишущие о стратегическом менеджменте, утверждают, что от менеджеров требуется не только наличие рационального мышления, но и интуиции, предчувствий и творческих способностей для создания "бизнеса будущего" [6, с. 405]. С этим тезисом соглашаются также Л. Зайцев и М. Соколова, которые по этому поводу пишут: "По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства" [7, с. 135]. Но, отдавая дань творчеству и интуиции, не следует игнорировать и тот факт, что стратегия превращается в инструмент менеджмента только после того, как результат интуиции воплощается в сознательной оформляемый план действий [7, с. 179; 8, с. 1272; 9, с. 475; 10, с. 13].

Таким образом, для раскрытия темы данной статьи будем считать, что стратегия производственной организации — это уникальный инструмент, используемый для выбора варианта ее поведения в процессе разрешения противоречий во внутренней среде или взаимодействии с внешней средой, создаваемый с использованием интуиции творческих сотрудников и реализуемый в плане порядке.

Как уже отмечалось, необходимость введения понятия "стратегия" в практику и науку управления почти все исследователи связывают с усилением непредсказуемости внешней среды, определяемой термином "поведение" [1; 5; 11; 12, и др.]. Кстати, этот термин вошел постепенно в практику и науку благодаря развитию методологии системного подхода, который в свое время был предложен в качестве инструмента решения сложных, плохо структурированных задач. В рамках этого подхода было предложено много определений понятия "система", но для нас интересен вариант, предложенный в работе Р. Акоффа: "Система — это состоящее из двух или более элементов множество, которое удовлетворяет трем условиям: 1. Поведение каждого элемента воздействует на поведение целого. 2. Поведение элементов и их воздействия на целое взаимозависимы. 3. Какие бы подгруппы элементов ни образовывались, каждый элемент воздействует на поведение целого, и ни один из них не воздействует на них самостоятельно" [1, с. 26]. Исходя из этого определения, система обладает поведением, которое можно рассматривать как ее способность переходить из одного состояния в другое. При этом этим понятием пользуются тогда, когда неизвестны закономерности такого перехода. Таким образом, стратегия как искусство является конструктивной деятельностно-поведенческой реакцией на поведение внешней среды. В контексте производственной организации она представляет собой многомерный комплексный ориентир ее поведения при достижении целей в неустойчивой среде, которая может стать агрессивной.

В чем же проявляется необычность управления на основе стратегии, другими словами — стратегического управления. Последнее понятие уже стало широко употребляемым, но в своей эволюции принимало неоднозначные толкования. Развитие его содержания шло в направлении от представления о возможности предупредить опасность во взаимодействии с внешней средой путем экстраполяции на будущее сложившихся с ней отношений и взаимосвязей предприятия на основе стратегических планов до понимания, что управленческие решения в современной конкурентной среде устаревают сразу же после их принятия [13, с. 4]. Изменчивость и непредсказуемость внешней среды усилились до такой степени, что

при составлении плана стало практически невозможным достоверное прогнозирование и предупреждение на этой основе нежелательных последствий ее поведения. Поэтому стратегическое управление сегодня воспринимается, во-первых, как многоплановый поведенческий (то есть не четко регламентированный) процесс, направленный на разработку и реализацию стратегии фирмы с учетом изменений, происходящих во внешней среде [14, с. 9]. Во-вторых, не без основания, в стратегическом управлении используется очень мало рутинных процедур и очень много творчества, то есть очень велика роль искусства [15, с. 7]. В-третьих, это управление основное внимание сосредотачивает на человеческом потенциале организации [15, с. 32]. Но самая главная идея, особенность этого управления остается прежней — обеспечение эффективного взаимодействия организации с внешней средой. О. Виханский обобщает эту мысль, ссылаясь на конструктивные, по его мнению, определения, предложенные авторитетными разработчиками теории стратегического управления: "Шендел и Хаттен рассматривали его как процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать и организации, и ее подразделениям. По Хиггенсу, стратегическое управление — это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением" [15, с. 29]. Обратим внимание на тот факт, что в этих определениях для характеристики взаимоотношений предприятия с внешней средой используются такие понятия, как "связь", "взаимоотношения", "взаимодействие", которые, в общем-то, очень близки к понятиям, в координатах которых рассматривает понятие "поведение" социальная психология. То есть эта категория, если можно так выразиться, "социализируется". Такие известные представители этого научного направления, как Ш. Тейлор, Л. Пипло, Д. Сирс, считают, что социальная психология — это научное изучение процессов восприятия людьми других людей, оказания на них влияния и установления с ними отношений [16, с. 55]. Согласно определениям не менее авторитетных ученых в этой области науки — Г. Андреевой и Л. Орбан-Лембрик, социальная психология изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные включением их в социальные группы и психологические характеристики этих групп [17, с. 14]. Она отвечает на вопросы: как и почему социальное (организация, группа) действует на личность; каким образом личность, ее деятельность влияют на функционирование группы; как функционирует социально-психологическая реальность, возникающая в результате такой связи [18, с. 17]. Целесообразность использования идей социальной психологии в управлении организационным поведением определяется еще и тем, что по своему происхождению она древнее науки, а значит, во многом ориентирована на интуицию, обобщение практического опыта. Как отмечает М. Битянова: "Социальная психология — сложное многообразное культурное явление, никоим образом не сводимое только к научной форме своего существования... Как культурный феномен она возникла задолго до появления самого понятия "наука"; социальная психология и сегодня широко представлена различными ипостасями, среди которых научное ее бытие — далеко не самая значимая" [19, с. 11]. Следовательно, в социальной психологии довольно много творчества и интуиции, не регламентированных принципами, закономерностями, однозначными толкованиями понятий, но обладающих конструктивностью в связи с накопленным человечеством опытом сосуществования в социуме.

Теперь представим еще некоторые рассуждения по поводу непредсказуемой внешней среды, с которой вынуждены иметь дело современные менеджеры. Тот факт, что именно она активизировала внимание отечественных ученых к стратегическому аспекту управления, подчеркивает М. Володькина: "Неопределенность факторов внешней среды и динамичность рынков Украины обуславливают на сегодня значительную актуальность использования концепции стратегического

управления" [14, с. 9]. Эту же мысль высказывает О. Виханский: "Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение для того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения" [15, с. 29]. И. Ансофф в монографии "Новая корпоративная стратегия" также подчеркивает, что стратегические решения главным образом связаны с внешними проблемами компании [20, с. 29]. Причем и он, и О. Виханский справедливо и отчетливо обращают внимание на человеческий фактор как критический ресурс в стратегическом управлении. По этому поводу О. Виханский пишет: "Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей" [15, с. 32]. И. Ансофф отмечает, что стратегия возникает в связи с изменением условий функционирования компании, указывает на две проблемы, которые она должна решить: как правильно выбрать направление будущего роста среди многих, к тому же не всегда правильно воспринимаемых вариантов; как использовать энергию большого числа людей, чтобы ускорить движение в этом направлении [20, с. 165].

В обобщенном виде сущность стратегического управления, применительно к организационному поведению, хорошо определяют Л. Зайцев, М. Соколова, также связывая его с фактом нарастания неопределенности в отношениях организации с внешней средой: "Стратегическое управление представляет собой по существу способ управления, используемый в условиях появления новых, более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки" [7, с. 67]. Об этом же пишут П. Забелин и Н. Моисеева: "Стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени" [21, с. 10]. Особенная сущность и роль стратегического управления в обеспечении жизнедеятельности производственной организации хорошо иллюстрируется сравнением его с оперативным и тактическим управлением. В таблице представлены характеристики трех видов управления.

Следует отметить, что каждый вид управления имеет свою цель, свой критерий эффективности: оперативное — сохранение гомеостаза, устойчивости производственной организации; тактическое — сохранение упорядоченности цикла воспроизводства ее капитала; стратегическое — выбор правильной альтернативы поведения в точках бифуркации воспроизводственного цикла.

Таблица

Сравнительная характеристика видов управления

Определенность ситуации, риск	Тип активности			Вид управления
	Деятельность	Деятельность + поведение	Поведение	
	Тип изменений			
Определенность и частичный риск	Линейные			Оперативное
Частичная определенность, средний риск		Циклические		Тактическое
Неопределенность, высокий риск			Переход к новому циклу по спирали	Стратегическое

Характеризуя специфику задач, которые необходимо решать в стратегическом управлении, Л. Зайцев, М. Соколова одновременно представляют и обеспечение их решения:

"Многие из этих задач являются оригинальными, а потому имеющийся опыт не может быть использован для их решения. Эти задачи отличаются большим числом переменных, сложным характером их зависимостей, наличием случайных факторов, а также временным ограничением. Уже сейчас, по некоторым данным, удельный вес подобных задач составляет более половины в общем числе управленческих задач, решаемых в организации, и количество их будет увеличиваться. В этих задачах преобладают качественные (неформализуемые) характеристики, потому они могут быть решены с помощью дополнительной информации, получаемой непосредственно от человека и базирующейся на его профессиональных знаниях и интуиции" [7, с. 67]. С необходимостью усиления внимания в стратегическом управлении к интуиции соглашается Э. Коротков, цитируя одного из классиков американского менеджмента Д. Марча: "Нам нужно дополнить технологию разума технологией безрассудства. Индивидам и организациям требуется возможность делать то, для чего у них нет никаких разумных оснований. Не всегда, но как правило. Но иногда им нужно действовать прежде, чем они успеют подумать. Менеджеру и исследователю менеджмента тем более всегда должна быть присуща готовность к случайности, риску, импровизации. Им необходимо развивать способности улавливать интуитивные сигналы своего мозга, действовать иногда "по наитию" [22, с. 183].

То есть стратегическое управление поведением предполагает активизацию творчества и интуиции сотрудников для того, чтобы быстро создать адекватные реакции на изменения условий деятельности. По этому поводу О. Виханский пишет: "В целом на практике стратегическое управление — это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям; высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов; активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей" [15, с. 38].

Обобщая подходы различных авторов к определению сущности стратегического управления и учитывая особенность предмета, на которое оно направлено в контексте этой статьи, автор предлагает под стратегическим управлением организационным поведением понимать творческий процесс перманентного формирования системой менеджмента конструктивных деятельностно-поведенческих реакций (стратегий) на поведение внешней среды для поддержания взаимовыгодного взаимодействия с ней.

В связи с вышеизложенным руководство производственной организацией оказывается "зажатым" с двух сторон поведением среды и поведением своего персонала. С одной стороны, существует жизненная необходимость быстрых и эффективных реакций на поведение среды, с другой — трудно регулируемое поведение творческих сотрудников, способных реализовать такие реакции. Следует отметить, что мотивировать сотрудников на решение стратегических задач при помощи традиционных методов менеджмента достаточно сложно, если не сказать нельзя. Сейчас человек в производственной организации, как уже указывалось, не является традиционным ресурсом, аналогичным материальному или финансовому. Усиление роли знаний и творчества, которыми он обладает, превратило его с наемного работника, продающего свою рабочую силу собственнику рабочего места, в свободного инвестора рабочей силы, инвестора собственного человеческого капитала. Поэтому он должен рассматриваться собственником рабочего места, на котором он может реализовать свой потенциал, как деловой партнер. Причем в собственнике рабочей силы для собственника капитала теперь много внешней среды, над которой он не имеет власти. Эта внешняя среда (имеется в виду составляющие человеческого капитала) частично может быть отчуждена от ее носителя (часть знаний и навыков можно передать или продать другому человеку), а частично — неотделима от него (интуиция, заложенные в человека природой уникальные способности). В связи с этим экономические отношения между собственником рабочего места и собственником уникальной рабочей силы или уникального человеческого капитала, обладающего поведением,

существенно дополняются социально-психологическими. Поэтому вернемся теперь еще раз к рекомендациям социальной психологии и покажем, почему традиционные известные методы, которыми пользовались до сих пор руководители, имеют существенное ограничение во влиянии на действия и поведение подчиненных. Объективные причины существенного изменения механизма воздействия на подчиненных обобщает и объясняет в своей работе "Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач" Л. Греттон — адъюнкт-профессор организационного поведения в Лондонской школе бизнеса. Имея большой опыт консультирования ведущих компаний мира, она пишет, что, с одной стороны, в этом десятилетии только люди были в состоянии поддерживать конкурентоспособность своих компаний в течение продолжительных периодов времени. Причиной этого является существование трех аспектов, формирующих устойчивые преимущества организаций и потенциально присутствующих у человека: возможность создавать редкость, стоимость и неповторимость [23, с. 13]. С другой стороны, люди как источник и ресурс повышения конкурентоспособности решительным образом отличаются от капитала и технологий. Л. Греттон четко определяет те существенные их характеристики, которые не попадают под влияние инструментов экономического, административного воздействия. Первая характеристика — особенное существование человека во времени и его восприятие времени. Он одновременно помнит прошлое, живет в настоящем и думает о будущем. Поведение человека в настоящем строится на опыте прошлого и прогнозах будущего (чего нельзя сказать о других ресурсах). Вторая характеристика — объективное качество человека руководствоваться смыслом в своих действиях и искать смысл в действиях других. Третья — наличие души, глубокого чувства самосознания и способности делиться знаниями или скрывать их в зависимости от настроения [23, с. 19]. Именно эти качества формируют поведение человека и одновременно ту внешнюю в нем среду для собственника рабочего места, которые трудно прогнозировать извне и на которые трудно влиять. Очевидно, что никакой другой ресурс производственной организации не имеет таких характеристик.

Но проблема стратегического управления организационным поведением должна рассматриваться не только на уровне отдельного работника. Дело в том, что сложность стратегических задач и необходимость быстрого их решения требует объединения усилий многих творческих работников. Сегодня только творческие временные команды способны быстро и эффективно разрабатывать способы реагирования на уникальные ситуации, в которых формируются как предпосылки кризиса производственных организации, так и новые для них возможности укрепления своих отношений с внешней средой. Сложные стратегические задачи требуют комплексных знаний, мощного информационного обеспечения, формирующегося через общение членов команды, в котором возникает чувство сопричастности к проблемам организации, внутренней настрой и желание решать их. Р. Джейкобс по этому поводу пишет так: "Участие, согласно нашему определению, означает активное и серьезное вовлечение людей в реальные диалоги. Результатом происходящего общения становится такая реакция на важные глобальные вопросы, при которой люди находят новаторские способы решения проблем" [5, с. 27].

В связи с этим возникает проблема социализации творческих работников, а с ней и работа с расширенной внешней средой для человека и организации в координатах человек-группа, группа-организация, которую также необходимо учитывать в стратегическом управлении их поведением. В этой среде необходимо управлять эмоциями и климатом доверия, развивать корпоративную культуру, чувство сопричастности к делам организации, и таким косвенным образом формировать в организации взаимную предсказуемость поведения людей в коллективе. Как показали исследования, напрямую, непосредственно это сделать очень трудно. По этому поводу Л. Росс и Р. Нисбет пишут: "Даже те люди, которые более всего заняты оценкой индивидуальных различий между людьми, должны признать крайнюю ограниченность нашей способности предсказывать реакцию конкретных людей в конкретных ситуациях. Максимальная статистическая корреляция, составля-

ющая 0,30 между показателями, характеризующими выраженность тех или иных индивидуальных различий, с одной стороны, и поведением в новой ситуации, подтверждающим либо опровергающим эти показатели, с другой — лучше всего отражает существование этого "потолка предсказуемости" [24, с. 33].

Но, тем не менее, человеческий опыт выработал те инструменты, которые позволяют разрешить эту проблему. Важнейшими среди них являются культура и трансформирующее руководство. Роль культуры характеризуют Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис: "Культура определяет принятое в обществе поведение и влияет на все действия индивида (даже если он никогда об этом не задумывается)" [25, с. 87]. Диагностика и пропаганда тех ценностей организационной культуры, которые определяют взаимовыгодное поведение субъектов, имеющих отношение к ее функционированию, могут стать сильным стратегическим инструментом менеджмента. Усиливающее внимание ученых и практиков к этому феномену организации дает свои позитивные результаты в виде методических рекомендаций к диагностике культуры, разработке механизмов ее преобразования. Менее разработанным инструментом влияния на организационное поведение является трансформирующее руководство. Хотя уже созрело понимание, что социально-психологические и идейно-воспитательные методы управления необходимо осваивать сегодня не менее интенсивно, чем административные или экономические. Новые теоретические исследовательские работы, связанные с трансформирующим руководителем, свидетельствуют, что он имеет высокие результаты при определенном поведении. Такой руководитель трансформирует или изменяет своих подчиненных в трех важных направлениях, приводящих к тому, что последователи начинают доверять руководителю, выбирают типы поведения, способствующие достижению организационных целей, и получают мотивацию работать на высоком уровне. При этом трансформирующие руководители являются харизматическими личностями, они интеллектуально стимулируют подчиненных, участвуют в разработке предупредительного варианта поведения. Их подчиненные имеют полное представление о важности своих задач и необходимости хорошего их решения, понимают, что надо стремиться к личному росту, профессиональному совершенствованию и достижениям, имеют мотивацию работать на благо организации, а не только исключительно ради собственных выгод [26, с. 246].

Если стратегическое управление поведением практически должно обеспечивать своевременную реакцию на изменения, то вполне созвучны с определенной выше ролью культуры и трансформирующего руководства в упорядочении организационного поведения следующие правила или принципы его реализации: формирование необходимой организационной культуры, формулирование ценностей, этических вопросов поведения; развитие внутреннего социального капитала организации — живой эволюционирующей сети ассоциаций сотрудников и коллективов; внедрение трансформирующего руководства, преобразование харизматического лидерства в связующее звено всех организационных сфер; организация проектных самоуправляемых команд с инновационным мышлением; накопление интеллектуального капитала организации, упрощение для этого внутриорганизационных коммуникаций и обмена знаниями; развитие самоменеджмента, делегирование полномочий и демократизация управления; разработка и реализация стратегий в режиме реального времени [27, с. 143 – 148].

В целом по изложенным в данной статье материалам можно сделать следующие выводы. Современные производственные организации вынуждены решать две взаимосвязанные проблемы: быстро приспосабливаться к турбулентной внешней среде и овладевать способами введения в действие творческого потенциала своих сотрудников, способных обеспечивать такое приспособление. Эти сотрудники сегодня из носителей наемной рабочей силы превращаются в инвесторов собственного человеческого капитала. За счет этого их качества внешняя среда организации практически проникает внутрь ее, и управлять взаимодействием с ней можно только на условиях стратегического управления. Это управление носит поведенческий характер, поскольку решения в нем явля-

ються оригінальними, часто приймаються на основі інтуїції в умовах обмеженої інформації. В зв'язі з тем, що сучасний творчий співробітник організації, маючи інтелектуально насичену робочу силу, більш вільний в своєму поведінні, традиційні методи прямого впливу на нього необхідно доповнювати косвенними, формуючими відносинами соціально-психологічного партнерства між ним, колегами та власником робочого місця. Отечественними менеджерами в якості інструментів стратегічного управління організаційним поведінням необхідно освоювати організаційну культуру та трансформуюче лідерство. Кожен з цих інструментів уже має науково-методичне забезпечення, далі дослідження необхідно проводити в напрямку забезпечення їх синтезу та розробки технологій спільного використання.

Література: 1. Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л. А. Волковой. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с. 2. Доронін А. Поведінка організації як об'єкт менеджменту: сутність і зміст // Управління розвитком. – 2006. – №7. – С. 71 – 73. 3. Ансофф И. Х. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 4. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 5. Джейкобс Р. В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение стратегических перемен – путь к успеху / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 408 с. 6. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Учеб.-практ. пособие / Пер. с англ. Т. Уханович. – Мн.: Новое знание, 2003. – 1040 с. 7. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономика, 2000. – 416 с. 8. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с. 9. Словарь иностранных слов. – М.: Русский язык, 1987. – 616 с. 10. Гринблат С. О. Стратегия управления персоналом (взгляд на будущее из будущего) / С. О. Гринблат, М. В. Воронов. – К.: Ника-Центр, 2004. – 190 с. 11. Лемке Генрих. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. – М.: Изд. "Дело и Сервис", 2006. – 400 с. 12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 416 с. 13. Вейл П. Искусство менеджмента. – М., 1993. // В кн. Д. Я. Райгородского "Психология руководства". Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Изд. дом "Бахрах-М", 2005. – 768 с. 14. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 152 с. 15. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2004. – 296 с. 16. Тейлор Ф. Социальная психология / Ш. Тейлор, Л. Пипло, Д. Сирс. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 768 с. 17. Андреева Г. М. Социальная психология. – М.: Изд. МГУ, 1980. – 386 с. 18. Орбан-Лембрик Л. Е. Социальная психология. Підручник: У 2-х кн. Кн. 1. Соціальна психологія особистості і спілкування. – К.: Либідь, 2004. – 576 с. 19. Битянова М. Р. Социальная психология: наука, практика и образ мысли. Учебное пособие – М.: Изд. ЭКСМО-Прес, 2001. – 576 с. 20. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 416 с. 21. Забелин П. В. Основы стратегического управления: Учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997. – 196 с. 22. Коротков Э. М. Исследование систем управления. – М.: ООО "Издательско-консалтинговое предприятие "Дека", 2003. – 336 с. 23. Грэттон Л. Живая стратегия. Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с. 24. Росс Л. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии: Пер. с англ. В. В. Румянского / Л. Росс, Р. Нисбет; [Под ред. Е. Н. Емельянова, В. С. Магуна]. – М.: Аспект. Прес, 1999. – 428 с. 25. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение: Пер. с англ. / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 448 с. 26. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; [Под ред. проф. Е. А. Климова]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с. 27. Клок К. Конец менеджмента / К. Клок, Дж. Голдемит. – СПб.: Питер, 2004. – 368 с.

Стаття надійшла до редакції
23.03.2007 р.

УДК 331.108

Кравченко Д. В.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ. ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ

In the article the author considers the actuality of personal evaluation on enterprises; analyzes theoretical aspects of this theme. As a result, the new definition of "work effectiveness" is proposed and the definition of "performance appraisal" is specified and completed.

За останні роки економічне становище на Україні призвело до того, що рівень рентабельності більшості промислових підприємств є нижчим вартості банківських кредитних ресурсів, що зменшує можливості реалізації процесів модернізації виробництва і здатності до подальшого розвитку. А в умовах сучасного інтенсивного розвитку економіки головним джерелом зростання є економія витрат виробничих ресурсів на одиницю продукції, тобто підвищення ефективності виробництва. Одним з таких ресурсів є трудові ресурси, які спонукають підприємства найбільш ефективно використовувати персонал.

Визначну роль у цьому механізмі відіграє оцінка результатів роботи. Життєвий досвід показує, що необхідність оцінки діяльності працівників, їхніх знань, вмінь та навичок підтверджується багатьма доказами. Головним із них є визначення заохочення, адекватного оцінці трудової діяльності або отриманим результатам. З іншого боку, оцінка може бути використана як засіб, що спонукає працівників до самого процесу роботи й виконання визначених нормативів, а також для врахування зроблених помилок з метою визначення тих дій, якими ці помилки були викликані. Організаційними причинами проведення оцінки можуть стати недоліки планування, організації й організаційної культури, а також недоліки управління, бо показник результативності праці лежить в основі визначення результативності всього виробництва. Отже, актуальність та необхідність дослідження питання оцінки результативності праці персоналу підтверджується різними сторонами життя підприємства. Так, розробка та введення системи оцінки персоналу призведе до змін як у роботі одного працівника, так і в роботі самого підприємства та його підрозділів.

Це, по-перше, змусить по-новому подивитись на свою роботу робітників, оцінити своє ставлення до роботи, оцінити рівень своєї роботи, надати внутрішню мотивацію при порівнянні з іншими працівниками, підвищить рівень відповідальності. По-друге, допоможе уточнити цілі та стратегію самого підприємства, уточнити і пов'язати плани різних підрозділів між собою, виявити недоліки роботи, зв'язків та відносин між підрозділами. По-третє, надасть допомогу у вирішенні питань, пов'язаних з проблемою зарплатні, необхідності подальшого розвитку персоналу, стягнень, звільнень, планування кар'єри та ін.

Питанню оцінки результативності праці персоналу присвячено праці таких економістів, як А. Я. Кібанов, Г. А. Дмитренко, А. М. Колот та ін. У їх публікаціях подано чимало пропозицій щодо використання різних методів і проведення самої процедури оцінки, запропоновано ряд критеріїв та показників, визначені проблеми й помилки в роботі оцінювачів. Однак тільки в роботах А. Я. Кібанова та А. М. Колота розкрито питання самого змісту оцінки та в словнику під редакцією А. Я. Кібанова міститься визначення поняття "результативність праці" [1; 2].