ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

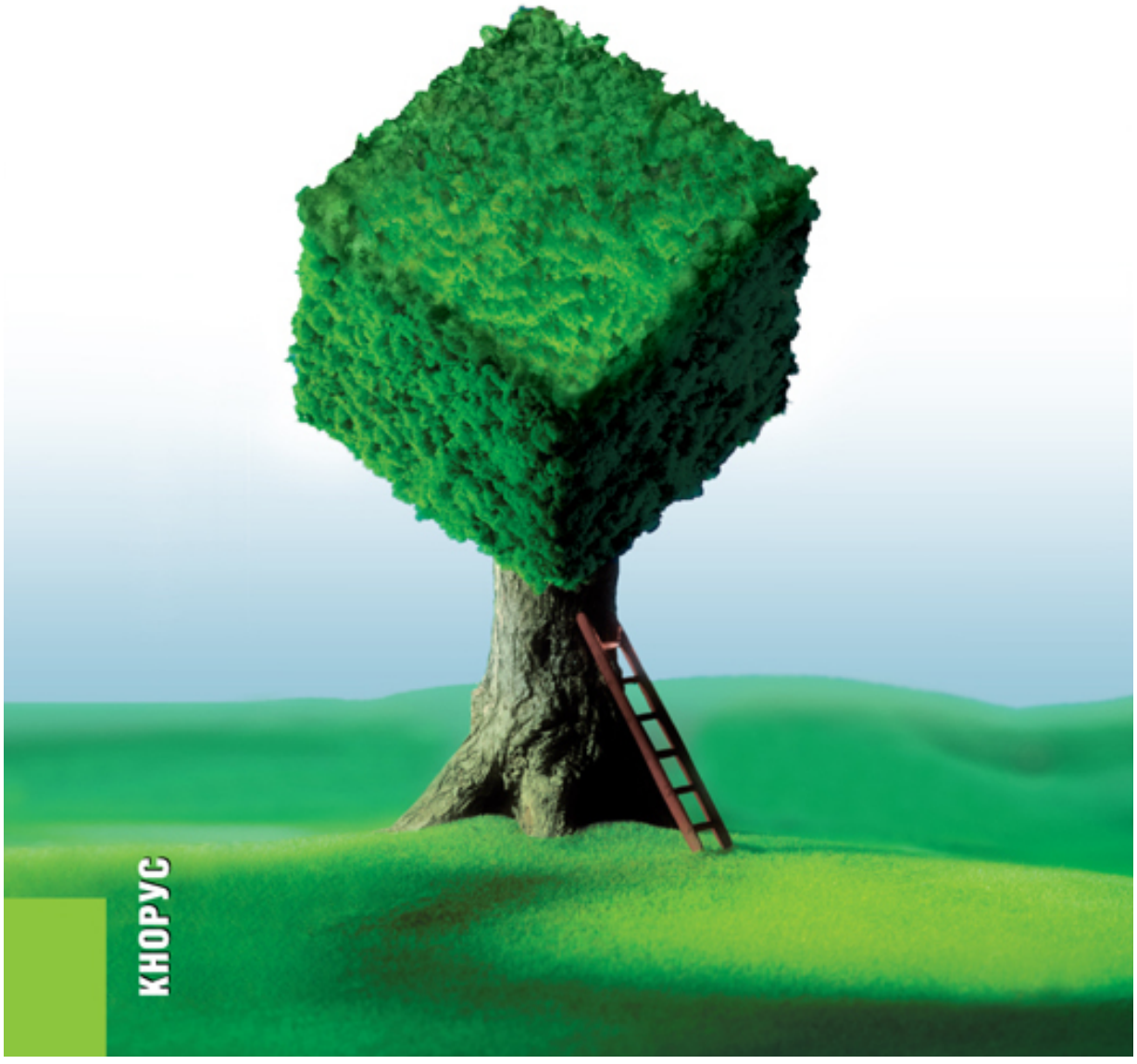
В.Л. Полукаров
В.И. Петрушин

КНОРУС

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

В.Л. Полукаров
В.И. Петрушин



КНОРУС

В.Л. Полукаров, В.И. Петрушин

Психология менеджмента

Учебное пособие

Рекомендовано

Учебно-методическим центром «Классический учебник» в качестве **учебного пособия** для студентов высших учебных заведений

Введение

Ведущему специалисту по проблемам государственного управления, директору Департамента приоритетных национальных проектов Правительства Российской Федерации Борису Юрьевичу Ковальчуку посвящается

С развитием рыночной экономики термины «менеджмент», «менеджер» быстро и прочно вошли в нашу жизнь и наш словарный обиход, заменив такие термины, как «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор». Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин «управление» имеет более широкий смысл. Вообще, управление – это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Основная функция менеджмента, на наш взгляд, – это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – менеджер (организатор, управляющий, руководитель). С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме[1].

В общественном сознании для успеха в бизнесе большое значение по праву придается профессионализму руководителя в плане его технической квалификации. Это понятно, потому что инновационные технологии предъявляют высокие требования к руководителю производства. Но не менее высокие требования менеджмент XXI в.

предъявляет и к личности руководителя, его человеческим качествам, способным приводить к успеху как его самого, так и его подчиненных. Огромное количество проблем и конфликтов, с которыми приходится сталкиваться менеджеру, оказываются результатом и следствием его незрелости, во многом проистекающей от недостатка соответствующих знаний в области управления, психологии и социологии. На сегодняшний день сформировалась новая парадигма психологии менеджмента – полная реализация потенциала хозяйствующего субъекта для управления им, превращение его из объекта управления в субъект самоуправления, вокруг которого формируются психологические явления и закономерности. Именно анализ мышления, восприятия, памяти, эмоций, интеллекта, способностей, деятельности во многом позволяет и определить психологические основы менеджмента, и выработать практические рекомендации, что, в свою очередь, поможет менеджеру в его профессиональной деятельности.

Данная работа поможет в личностном росте и укажет пути, ведущие к формированию удачливого бизнесмена-управленца.

Авторы выражают сердечную признательность президенту Московского гуманитарного института Н.В. Асташковой, директору Экономико-правовой школы «Потенциал» Г.В. Гущиной и ректору Института бизнеса и права Э.А. Абгаряну.

Глава 1. Сущность и цели управления

На каждом месте должен стоять человек, наиболее для этого пригодный.

Гуго Мюнстерберг (1863–1916), выдающийся немецкий психолог

При изучении данной темы важно рассмотреть роль общественного процесса труда в возникновении и развитии такого вида человеческой деятельности, как *управление*. Трудовая деятельность человека осознанна и целенаправленна. Когда люди начинают совместно трудиться над созданием какого-либо вида изделия, появляется объективная необходимость в координации и согласовании деятельности всех участников для достижения поставленной цели.

Истоки управления как деятельности неразрывны с развитием экономики и уходят в глубину веков, но возникновение менеджмента как научной дисциплины обычно связывают с зарождением капитализма. И, тем не менее, немало управленческих идей и принципов было известно задолго до капитализма.

Каждое поколение решало свои проблемы с производством материальных благ, спросом и предложением, убытками и прибылью, трудом и управлением, и хотя во многом человеческие отношения следуют одним и тем же образцам, идеи управления не всегда были такими, как сегодня. Но не следует представлять это так, что современные идеи лучше прежних. Просто другие условия жизни: производительные силы, окружающая среда и сам человек изменяются, а значит, должны изменяться и подходы к управлению[2].

Что же такое управление и какова его сущность?

Управление имеет двойное значение. Мы можем представить управление как *систему* (совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов) и управление как *деятельность*

(взаимосвязь управленческих функций). Вначале рассмотрим управление и сущность этого понятия как системы.

Управление – это целенаправленное воздействие на систему, осуществляемое таким образом, чтобы она переходила из одного состояния в другое, необходимое состояние.

Система управления – это целостная совокупность элементов, принимающих участие в процессе управления.

Система управления содержит совокупность элементов, которым необходимо дать характеристику.

Итак, *субъект управления* – это управляющая система, которая: 1) формирует цели; 2) осуществляет управленческое воздействие на объект; 3) принимает решения для поддержания стабильности системы или перевода ее на более качественный уровень развития.

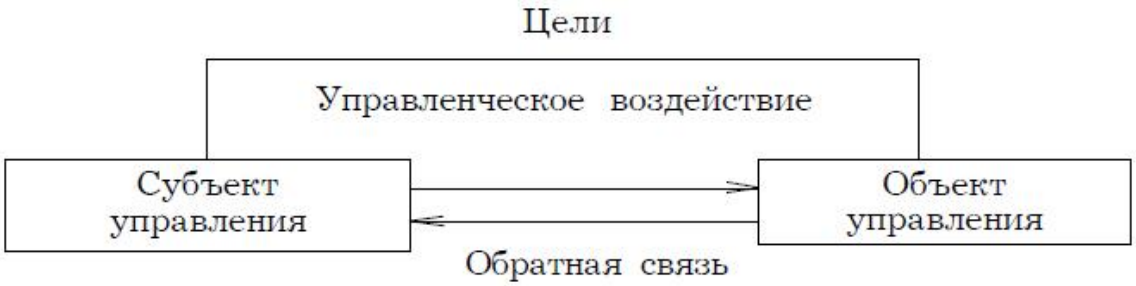


Рис. 1.1. Система управления

В роли *объекта управления* выступают *управляемые системы.* Это *отдельные работники, рабочие группы, персонал организации в целом, кто, непосредственно воздействуя на материально-вещественные факторы производства, создает конечный продукт деятельности.*

Управленческое воздействие субъекта на объект осуществляется с помощью *методов управления.* В науке управления *устойчивые и эффективные способы и приемы достижения целей принято называть методами управления.* На практике методы управления разнообразны:

- ♦ организационно-административные (правовые);
- ♦ экономические;
- ♦ социально-психологические.

Методы применяются субъектом управления комплексно, во взаимосвязи, обеспечивая эффективное воздействие на управляемый

объект.

Цели управления – это желаемые конечные результаты деятельности системы.

Обратная связь – это реакция объекта на управленческое воздействие, его оценка принимаемых субъектом решений.

Нельзя говорить об эффективности системы управления, если ее отдельные компоненты не согласованы между собой для достижения наилучших (в данной ситуации) результатов. Поскольку поведение частей системы и окружающих систем (персонал и различные его социальные группы, поставщики, клиенты, инвесторы) определяется собственными интересами, невозможны точные прогнозы, планы, решения. Следовательно, речь не может идти об абсолютно безупречной оптимальной системе управления, а лишь о непрерывном процессе ее совершенствования, причем в последние годы в практике российского менеджмента со все большим акцентом на способность гибкого реагирования на изменения внешней среды. Из этого положения вытекают следующие следствия:

♦ любая рекомендация по построению эффективной системы управления – лишь общий контур, эскиз;

♦ каждый руководитель может и должен иметь свою собственную концепцию решения проблемы совершенствования системы управления;

♦ систему управления необходимо совершенствовать постоянно.

Любая система может рассматриваться как подсистема некоторой более крупной системы. Так, систему управления электростанцией можно считать подсистемой системы управления электрообъединением, а последнюю подсистему – системой управления инфраструктурой региона.

Целостное представление о системе основывается на понятиях:

♦ открытой системы;

♦ взаимодействия с внешней средой;

♦ анализа характеристик, при изменении которых меняется взаимодействие с внешней средой.

Новая управленческая парадигма означает переход «от века машин к веку систем». Мышление в «век машин» подчинялось логике анализа системы, т. е. обращения внутрь ее. Алгоритм мышления в «век

систем» предполагает, что понимание частей происходит из понимания целого, а не наоборот.

К сожалению, мышление российских менеджеров пока больше соответствует методологии «века машин». Сталкиваясь со сложной проблемой, менеджер сразу стремится «разрезать ее» – разбить на более мелкие и решить их. Сумма же частных, пусть и хороших, решений не является лучшим решением для целого[3]. В современной практике российского менеджмента очень важен системный методологический подход к управлению, а следовательно, и к менеджменту.

С переходом к рыночной системе государство, сохраняя за собой монополию на установление общих «правил игры», не может и не должно напрямую вмешиваться в менеджмент предпринимателей, а тем более командовать ими. При этом сторонами трудового отношения являются работники и работодатель. Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются субъектами социального партнерства в тех случаях, когда они выступают в качестве работодателей или их представителей.

Государство осуществляет прямую хозяйственную деятельность: предоставляет рабочие места. Однако в этом случае оно выступает в роли работодателя, т. е. находится в одном ряду с другими работодателями, и обязано подчиняться тем же законам, что и все другие предприниматели. В тех же случаях, когда государство как особый институт определенным способом воздействует на трудовые отношения, оно остается вне этих отношений, как бы стоит над ними. Следовательно, субъектов трудовых отношений два – работодатель, во-первых, и наемные работники, во-вторых. Ниже приведена эффективная система документооборота.

Впервые в российском законодательстве введено обязательное заключение коллективных договоров. При этом зафиксирована возможность значительного расширения поля деятельности отраслевых и региональных соглашений.

Именно договорная форма объективно приемлема для рыночных отношений – так обстоит дело в развитых странах.

Договор определяет добровольность сделки, поиск компромисса, увязку противоположных интересов покупателя и продавца (на рынке труда – работодателя и наемного работника). Основной принцип здесь

– каждый соблюдает свой истинный интерес, но в конечном итоге реализуются интересы всех. При этом роль профессиональных объединений резко возрастает, что открывает дополнительные возможности для участия работников в менеджменте (управлении производством).

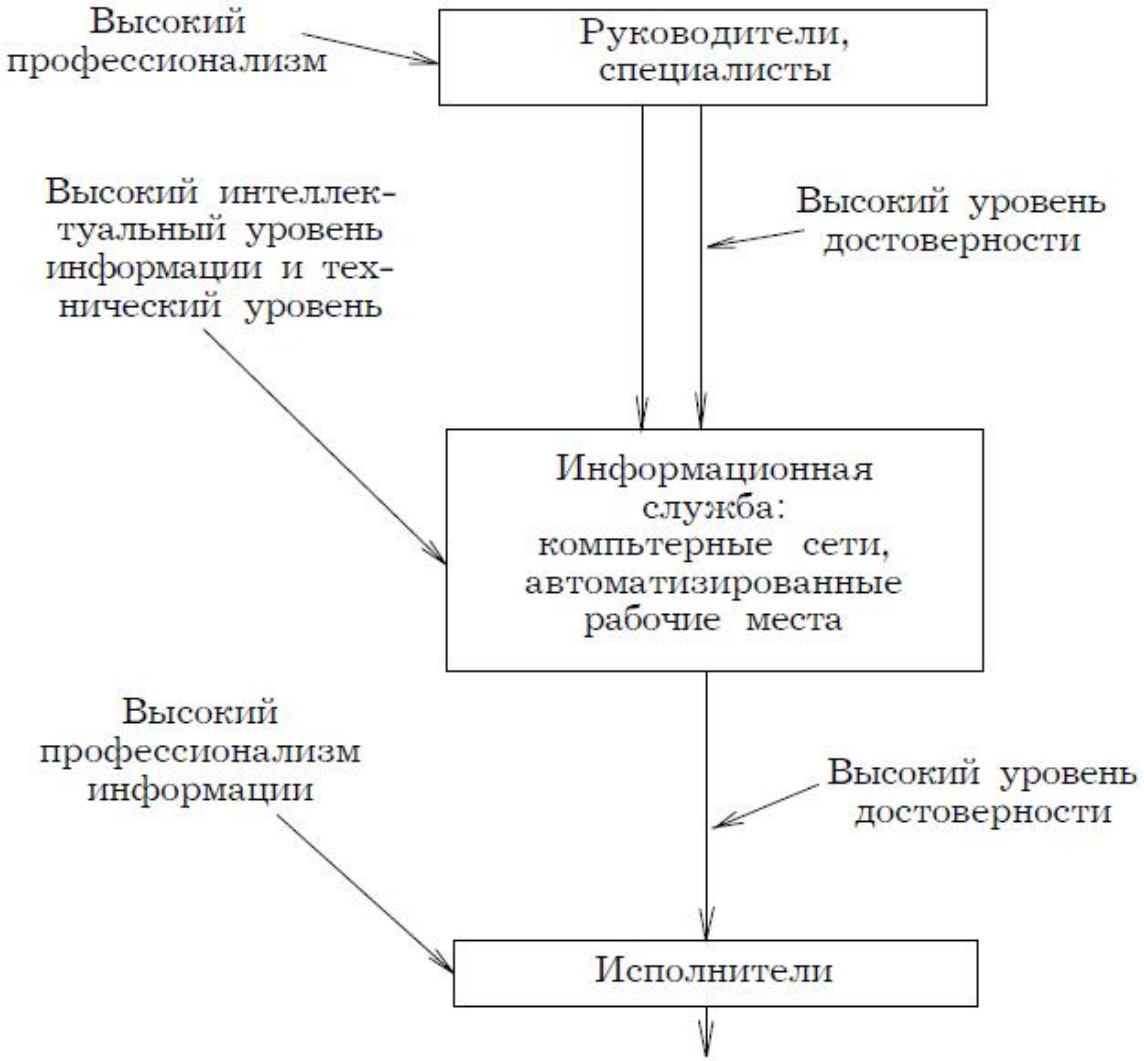


Рис. 1.2

В условиях системы наемного труда, безусловно, действует институт нормирования труда. Во многих государствах существует единая система нормирования и тарификации труда. Ни одно грамотно организованное производство не может обойтись без него. Уповать на то, что «рынок все сделает» – это загонять менеджмент в явный

тупик[4]. Так, на сегодняшний день доля России на мировом рынке наукоемкой продукции составляет 0,13 % – в 192 раза меньше, чем в США. Нормирование и тарификация труда разрабатываются по определенным критериям, единым методикам для предприятий всех форм собственности[5].

Менеджмент во многом определяет результативность производства – от того, как он среагировал на конъюнктуру рынка, как организовал производство продукции, рекламу, продвижение товаров и обновление производственного цикла.

Поведение на «рынке» товаров и услуг определяется следующими обстоятельствами:

♦ кто, что и сколько приобретает, склонен ли к покупке того или иного товара (услуги);

♦ что важно при покупке (известность, цена, вкус, цвет, запах и пр.);

♦ попадают ли в среду (поле) воздействия рекламы, склонны ли следовать рекламным обращениям;

♦ привычки потребления товара (услуги) – где, в какое время, с кем, с чем и с какой частотой;

♦ сколько готовы платить, а сколько откажется от покупки;

♦ что и сколько стоит в разных регионах страны.

Обстоятельный аналитический прогноз и измерения позволяют:

♦ определить доли потребителей, склонных к покупке определенного товара, а также доли лиц, которых данный товар никогда не заинтересует;

♦ описать покупателей по значимым параметрам (пол, возраст, бюджет, психология и пр.);

♦ определить целевую группу для такого товара (на кого направить рекламу);

♦ определить критерии позиционирования товара (образ в сознании покупателей);

♦ выявить наиболее значимые факторы для первоначальной «раскрутки» и последующего развития;

♦ подготовить основы для ведения продуманной рекламной кампании и, шире, для продвижения товара, и, еще шире, осознанной конкурентной борьбы;

♦ возможно, построить экономическую модель рынка, способную отвечать с высокой долей вероятности на вопросы типа: «Что будет, если…?» Например: «Что будет с прибылью при изменении определенного фактора на определенную величину?»

Последний пункт напрямую связан с применением уникальной (для нашей страны) технологии стратегического планирования, основанной на методе анализа иерархией[6] (Analytical Hierarchy Processes). Технология активно разрабатывается на Западе примерно с середины 70-х гг.

Метод анализа иерархией основан на многоуровневой декомпозиции проблемы в более простые составляющие подпроблемы, к которым применяются специально организованные экспертные оценки. На основе таким образом организованной экспертизы впоследствии лицо, принимающее решения, выносит свое суждение. В экспертных оценках может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эта интенсивность затем выражается численно. Метод анализа иерархией включает процедуры синтеза множества экспертных оценок, получения приоритетности элементов и нахождения альтернативных решений. Полученные таким образом значения являются оценками в шкале отношений и соответствуют так называемым жестким оценкам.

Стратегическое планирование способно дать следующие результаты:

♦ понимание ситуации, в которой находится организация или фирма;

♦ осознание последствий каких-то действий или решений руководителей организации или фирмы;

♦ осознание последствий каких-то действий или решений руководителей других организаций, фирм или властных структур;

♦ понимание последствий, если организация или фирма будет действовать так же, как сейчас;

♦ знание того, как добиться развития событий по наиболее желательному сценарию их развития;

♦ знание наиболее вероятного сценария развития событий;

♦ понимание того, какие ресурсы потребуются для реализации тех или иных сценариев развития.

Как правило, человеческое поведение сводят к двум-трем стимулам – таким, как удовольствие, боль и инстинкт выживания. Но так ли это? Зигмунд Фрейд подвел все человеческие стремления к единому знаменателю либидо, исходя из чего большинство современных теоретиков «науки о душе» – психологии утверждают, что разнообразные устремления в равной степени свойственны всем людям. Абсолютно новую, опровергающую подобные постулаты теорию предложил профессор психологии и психиатрии американского университета Огайо Стивен Рейсе. В течение пяти лет он проверял и обосновывал свою концепцию, после чего опубликовал результаты исследований в книге, которая называется «Кто я?» 16 основных желаний, которые мотивируют наши поступки и определяют нашу личность». Основные желания, которые, по словам американского ученого, «руководят нашими повседневными действиями и делают нас такими, как мы есть», – это власть, независимость, любознательность, одобрение, порядок, экономия, честь, идеализм, общение, семья, положение в обществе, месть, любовные отношения, еда, физические упражнения и спокойствие. По крайней мере четырнадцать из шестнадцати предложенных стимулов имеют генетическую основу. Это уже доказано современной наукой. Только стремление к идеалу и одобрению, по-видимому, не связано с наследственностью.

Для того чтобы выделить перечисленные желания-стимулы, Стивен Рейс провел исследование, охватившее более шести тысяч человек. «Комбинация этих стимулов и их расстановка по приоритетности – это именно то, что делает личность неповторимой», – утверждает ученый.

Глава 2. Менеджмент как особый вид управления

Термин «управление» намного шире понятия «менеджмент», так как применяется к разным видам и сферам человеческой деятельности. Поэтому различают политическое, государственное, технологическое, социально-экономическое и другие виды управления.

«Менеджмент» – слово английское. В Оксфордском словаре английского языка оно толкуется как «способ общения с людьми», «механизм осуществления власти и искусство управления», «особого рода умелость и навыки выполнения административной работы».

В широком смысле русское слово «управление» и английское «менеджмент» – синонимы, означающие как функцию, так и группу людей, ее осуществляющих. Однако для профессионалов есть определенные различия, нюансы[7].

Если понятие «управление» употребляется и в технических системах, то «менеджмент» – только в *организационных.*

Менеджер – это *профессиональный управляющий,* профессиональный руководитель, а не инженер, или экономист, или тем более практик без образования, занимающийся управлением. Требования к уровню профессионального образования в условиях возрастающего динамизма внешней среды становятся все более высокими, так как опыт все меньше может служить руководством для будущего. Все в большей мере требуются науки и интуиция[8].

Менеджер – *это руководитель предпринимательского стиля.* Он в большей мере способен к крупным замыслам, гибкости, обоснованному риску, ценит независимость, возможность творчески работать, рассчитывает на солидное вознаграждение за свою деятельность.

Менеджер – это создатель новых систем, качественно превосходящих прежние. Менеджер – не обязательно начальник, руководитель, он может и вовсе не иметь подчиненных[9].

Менеджера делает менеджером скорее ответственность за самостоятельный вклад в результаты предприятия, чем

ответственность за работу других.

Итак, *менеджмент* – это особый вид гибкого, предприимчивого управления социально-экономическими процессами на уровне самостоятельного хозяйственного звена в условиях рынка.

Основным предметом менеджмента выступает экономическое поведение людей в их совместной деятельности и мотивационный механизм активизации этого поведения во имя достижения поставленных в организации целей.

Менеджмент как особый вид управления обладает характерными чертами:

♦ *универсальность* – применим к любым организациям – от гигантского завода до маленького магазинчика;

♦ *интернациональность* – позволяет использовать передовой опыт любой страны с учетом национальных культурных особенностей;

♦ *конструктивность* – это практика конкретных действий, нацеленных на достижение успеха, эффективность работы;

♦ *деполитизированность* – освобожден от политических установок или догм;

♦ *адаптивность* – это гибкая, предприимчивая система управления, способная быстро перестраиваться и приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Известный ученый менеджмента Питер Друкер в своей статье «Труд и управление в современном мире» писал: «Многие современные управляющие не осознают, что успех любого предприятия сегодня зависит не от имеющихся ресурсов, объема денежных средств, а от управления, его качества и эффективности. Именно феномен менеджмента состоит в том, чтобы объединять работников разных специальностей и привести их к достижению общих целей. Управление – это неотъемлемая составляющая человеческого бытия. Без этого невозможна никакая совместная деятельность людей. Управление – ключевой, решающий фактор развития цивилизации. От управления зависят эффективность производства, использование интеллектуального потенциала, реализация личности»[10]. Немецкий психолог Г. Мюнстербергер создал первую в мире школу промышленных психологов, был одним из основателей психотехники (подбор кадров, тестирование, совместимость и т. д.).

Глава 3. Персонал менеджмента

Управление современной организацией – это результат деятельности группы людей, разрабатывающих планы, собирающих информацию, готовящих решения, мотивирующих работников на достижение конкретных целей. *Совокупность специалистов, осуществляющих функции управления, называют персоналом менеджмента.*

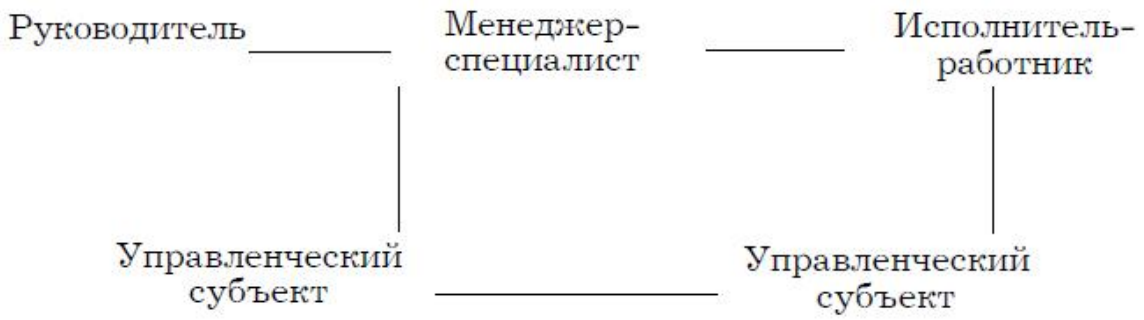


Рис. 3.1. Персонал менеджмента

Менеджмент – это самостоятельная сфера профессиональной деятельности, а менеджер – дипломированный специалист, занимающий постоянную должность в фирме и наделенный полномочиями в области управленческой деятельности.

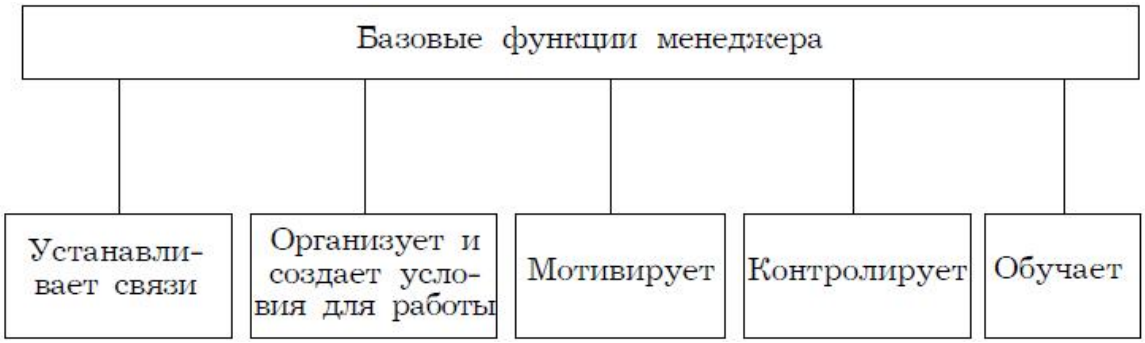


Рис. 3.2. Базовые функции менеджера

У менеджеров особый предмет труда – информация, анализируя и преобразовывая которую он принимает решения, необходимые для

выполнения всех функций управления. Работа таких специалистов оценивается по достижению поставленных целей, по результативности работы коллектива, организации. Результат работы положителен, если организация развивается и процветает, а при отрицательных результатах, наоборот, организация разоряется, что приводит в тупик судьбы многих людей. На менеджера ложится важнейшая ответственность, как моральная, так и материальная, и в зависимости от его умения принимать решения в конкретных ситуациях определяется его роль в уровнях управления[11].

Все менеджеры выполняют определенные функции при вертикальном и горизонтальном разделении труда.

Самая развитая горизонталь управления (по количеству менеджеров) – младшие начальники-мастера, заведующие отделами, кафедрами – соответствует *низшему звену.* Первое низовое звено состоит из операционных руководителей, которые непосредственно управляют рабочими и операторами. Они выдают задания и осуществляют контроль за их выполнением, непрерывно обеспечивая верхние этажи пирамиды управления прямой информацией о ходе технологического процесса. Работа руководителей низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями, охватывает большое количество частных задач[12].

Руководители *среднего звена* координируют и контролируют работу руководителей низшего звена, готовят им задания и принимают соответствующие решения. Работа руководителей этого звена специализируется по отдельным направлениям (функциям), например, плановым, технологическим, инновационным, производственным и т. п. При этом они одновременно собирают информацию от низших звеньев, фильтруют ее, анализируют и готовят предложения для решений высшего звена управления.

Руководители *высшего звена* отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Типичные должности руководителей высшего звена – это президенты фирм, председатели советов, казначеи корпораций и т. п. Руководители этого звена, как правило, – сильные личности, поэтому они влияют на совокупный результат деятельности организаций.

Рис. 3.3. Уровни менеджеров

Пирамида управления организацией имеет широкое основание – большое количество управляющих низшего звена, количество руководителей среднего звена – меньше, вершина пирамиды – руководители высшего звена

Главную задачу, которая сегодня стоит перед любым руководителем российской организации, можно записать так.

Дано: основные цели деятельности и плановые задачи; ресурсы; права на использование ресурсов; разнообразные ограничения деятельности в виде законов, включая трудовое законодательство, правил техники безопасности, правовых норм, регулирующих взаимоотношения с финансовыми и другими органами.

Требуется: постоянно поддерживать работоспособность системы управления и обеспечивать ее развитие. Повышать эффективность производства не за счет вовлечения новых ресурсов, а все лучшего использования имеющихся.

Одни менеджеры эту задачу решают лучше, другие хуже, третьи вообще не могут решить.

От чего же зависит успех?

Он определяется многими факторами, но главный – компетентность руководителя, его жизненная позиция.

Профессиональность менеджера включает:

1. Структуру знаний.
2. Готовность к видам управленческой деятельности.
3. Тип мышления (или профессиональное сознание).
4. Тип личности (развитость определенных способностей, лидерство).
5. Освоение ролевых позиций руководителя.
6. Интеллектуальный потенциал (фундаментальность знаний, методологии подходов и оценок).
7. Навыки диагностики проблем анализа, общения, организации, планирования, принятия решений, психологической гибкости.

Такой *менеджерский профессионализм* должен иметь совокупность ресурсов, составляющих основу для гармоничного развития всех составляющих профессиональной компетентности руководителя. Их можно представить в виде схемы (рис. 3.4).

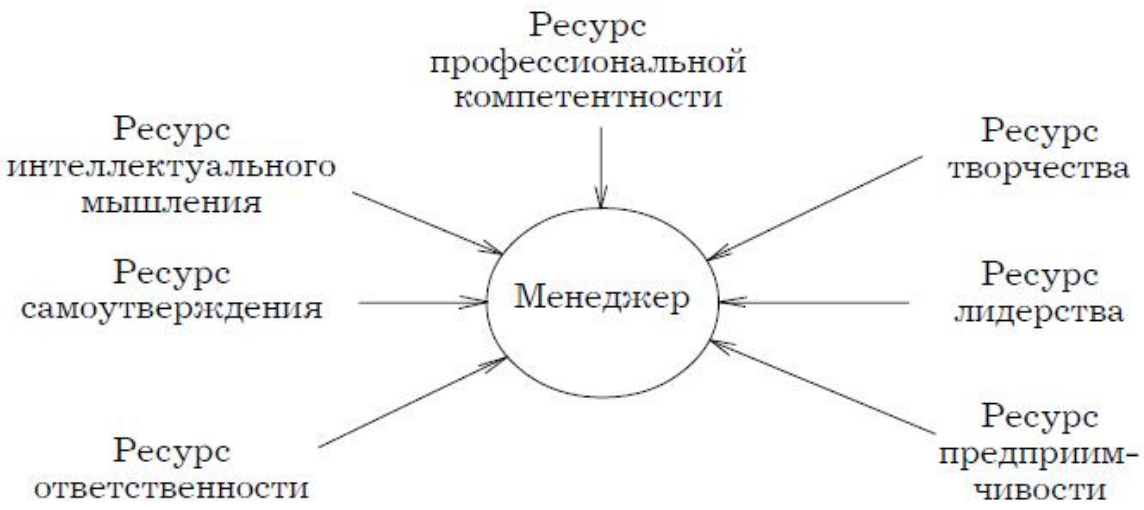


Рис. 3.4. Ресурсы менеджера

Профессионально подготовленный менеджер по сравнению с неподготовленным лучше видит задачи и направления развития производства, умеет подчинить себе события, сознательно регулирует свое время и время подчиненных, умеет в тесном контакте работать с различными организациями, правильно строит свои отношения с

коллегами и подчиненными. В результате он обеспечивает более высокую эффективность производства[13].

Однако современное экономическое развитие России и мировых процессов предполагает ряд требований к менеджеру нового тысячелетия, кардинально нового витка развития цивилизации[14].

Динамизм внешней среды требует частых глубоких изменений в системе управления, что, в свою очередь, вызывает необходимость в новой генерации *менеджеров-дженералистов*, выполняющих функции генерального конструктора организационно-экономических систем, созидателя, архитектора нового.

Менеджер-дженералист должен обладать:

♦ многомерным стратегическим мышлением;

♦ чувством внешней среды, ее динамизма и тенденций;

♦ умением анализа стратегий;

♦ качествами политического деятеля;

♦ умением творчески решать сложные проблемы;

♦ готовностью рисковать;

♦ методами проведения реформации;

♦ навыками функционального управления по различным сферам: ценообразования, планирования, снабжения, сбыта и т. д.

Менеджер такого типа должен стать «капитаном команды», т. е. модель управления будет больше ориентирована на взаимодействие сотрудников в процессе подготовки и принятия решения.

С психологической точки зрения возрастает роль таких факторов, как стрессы, неопределенность, эрозия традиционных ценностей.

В практике отечественного менеджмента для управленца такого типа резко возрастает взаимодействие с территориальными, общественными органами и органами власти в плане экологии, ресурсо– и энергосбережения, занятости, бюджетных платежей. Появляется потребность в новых качествах менеджера – умение быть политиком, проявлять государственный подход. Он должен работать с общественностью (паблик рилейшнз), знать политику, разбираться в культуре, обладать гуманитарным мышлением, владеть искусством переговоров, гибкостью, быть хорошим психологом.

В настоящий момент в мире мы наблюдаем информационный взрыв. Это обусловлено как усложнением технических систем в производстве, их автоматизацией, так и возросшей сложностью

управленческих решений. Все большее значение будет придаваться созданию формальных систем для опережающей информации о внешней среде.

Коммерциализация деятельности потребует предпринимательской инициативы и творческого, готового к риску типа мышления. В этих условиях все более значимым фактором становится умение менеджера использовать знания экспертов.

В целом существенно возрастает интеллектуализация управления. Только при ней возможен учет «длинных» причинно-следственных связей в современной практике менеджмента[15].

Уровень интеллектуализации управления измеряется длиной причинно-следственных связей, на которые современная система управления во главе с менеджерами способна реагировать. Деинтеллектуализированная система управления может реагировать только на то, что уже случилось, а всякая попытка заглянуть вперед, в будущее, отвергается как «философствование».

Глава 4. Природа власти

Каждый специалист, успешно занимающийся каким-либо делом, на каком-то этапе своей жизни начинает понимать, что его дальнейший рост в деловом и личностном плане оказывается связанным с руководством каким-либо подразделением. Накопленный с годами опыт, естественно, требует своего перехода в какое-то новое качество, которое оказывается связанным с управлением людьми, организацией их работы и обучением.

Вступление в новую социальную роль – должность руководителя в современном менеджменте называют «Великим перевалом». Если, находясь на рядовой должности, работник выполняет работу, которую ему, как правило, поручает сделать кто-то другой, то, находясь на руководящей должности, он становится лицом, ответственным за обеспечение выполнения работы другими. Многое здесь меняется в деятельности специалиста. Если в прежней роли от него требовалось владение узко технологическими знаниями и навыками, то на руководящей должности главными моментами работы становятся планирование, организация, координация и контроль нескольких человек или подразделений организации. Управленческие навыки и умения оказываются нередко кардинально противоположными тем, с которыми раньше приходилось иметь дело специалисту. Сплошь и рядом как в условиях нашего отечественного производства, так и зарубежного, классный специалист, назначенный на руководящую должность, не справляется с новым кругом обязанностей. Во всех учебниках по менеджменту приводится знаменитый принцип Питера – «В иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до уровня своей некомпетентности»[16].

В этой книге канадского публициста иронично и тонко подмечены мели и рифы, поджидающие менеджеров и деловых людей в самых разных ситуациях. Чтобы их преодолеть, необходима постоянная работа над собой – своими профессиональными и личностными качествами.

Предприниматели – двигатели общественного прогресса, они – архитекторы будущего общества, которое ими угадывается за строками

договоров, контрактов и деловых соглашений. Но чтобы эффективно использовать свои возможности, находясь у власти, им необходимо хорошо понимать и знать самих себя, а также тех, с кем они строят свой бизнес. Одно из наиболее важных условий при занятии руководящей должности – знание природы власти – того особого психологического инструмента, используя который, руководитель может влиять на своих подчиненных и последователей, приводить к успеху свою организацию.

Руководителей, стоящих во главе организаций, предпринимателей, начинающих свое собственное дело, теоретики менеджмента делят на два типа – лидеров и менеджеров.

Лидеры – это те, кому люди хотят доверить свою судьбу и свое будущее, потому что лидер в своих словах и поступках выражает их чаяния и надежды. За лидером идут добровольно, на него хотят быть похожим по моральным и деловым качествам. Авторитет лидера строится на его умениях использовать свою власть ради достижения целей группы и выражать ее ценности. Лидер возбуждает в своих последователях энтузиазм через создание образов перспективного будущего, ради которого стоит потрудиться и пойти на определенные жертвы. Огромная побудительная сила прекрасной мечты в полной мере используется умелым лидером для сплочения группы и повышения ее работоспособности. В организации лидер выступает как стратег, видящий перспективу развития своей организации на несколько лет вперед, исходя из имеющихся социальных условий и ресурсов.

В отличие от лидера менеджер выполняет главным образом тактические задачи. Он практически пытается реализовать в конкретных делах то, что в перспективе было обрисовано лидером. Его стихия – распоряжение конкретными исполнителями и контролирование их работы. Менеджер становится во главе отдела или организаций в результате делегирования ему части полномочий лидером. В идеале организация должна управляться тандемом, состоящим из лидера и менеджера, каждый из которых оказывается сильным в своих собственных сферах. Если лидер делает правильные вещи (обдумывает новые рынки сбыта, планирует ресурсы, разрабатывает новую структуру организации), то менеджер делает эти

же самые вещи правильно (организует выпуск нового товара, распределяет ресурсы и нагрузку среди членов организации).

Лидер и менеджер отличаются друг от друга способами воздействия на своих подчиненных. Если лидер влияет непосредственно силой своих убеждений и других положительных нравственных качеств, то менеджеру для выполнения своих обязанностей приходится применять власть, т. е. совершать определенные действия, которые могут как повышать, так и понижать жизненнее ресурсы вверенных ему работников.

Власть – это такой обоюдоострый клинок, который направлен как на подчиненного, так и на самого руководителя. Одной из ошибок молодых управляющих является их представление о том, что, обладая руководящей должностью и полномочиями власти, можно навязать любую свою волю подчиненному, не считаясь с пожеланиями, возможностями и настроениями. Абсолютной власти не существует, и руководитель может все же зависеть от своих подчиненных, как и они от с го. При этом чем выше квалификация работника, чем сплоченнее коллектив, которым руководит данный менеджер, тем эта зависимость выше. Чем выше уровень демократии в обществе, тем больше возникает возможность у подчиненных влиять на своих руководителей. Даже в тюрьмах, оказывается, надзиратели в чем-то зависят от заключенных. Если руководитель не умеет правильно обращаться с данной ему властью, если его действия не приводят к достижениям цели группы, то в этом случае подчиненные включают собственные рычаги власти. Забастовка – один из таких крайних способов влияния на руководство, не отличающийся нужной эффективностью.

Власть любого управляющего основывается на его возможностях удовлетворять или не удовлетворять потребности своих подчиненных. Потребность руководителя в выполнении подчиненным какого-либо вида работы будет удовлетворена только в том случае, если выполнение работы для начальника приведет к удовлетворению потребности подчиненного. Этих потребностей может быть очень много. Самые главные из них – те, которые связаны с потребностями безопасности, личного и социального статуса, самовыражения. Существует несколько апробированных способов влияния

руководителя на своих подчиненных, доказавших свою действенность в многолетней практике управления.

Харизматическая власть

Это один из самых древних и самых сильных видов влияния на других людей. В католическом вероисповедании «харизмой» называют исключительные качества личности человека, посылаемые кому-либо богом для совершения благих дел во имя церкви. Харизматического лидера считают пророком, гигантом духа, выполняющим «великую миссию» по переустройству мира на более справедливых и благородных началах. Последователи такого лидера отождествляют себя с ним и стремятся быть во всем похожим на него. Подчинение харизматическому лидеру удовлетворяет потребность его последователя в чувстве принадлежности к чему-то более значительному, чем он сам. На бессознательном уровне такой последователь ожидает, что сходство с лидером будет вызывать у окружающих его людей то же самое уважение, которое есть у лидера. Помимо того, что харизматический лидер умеет хорошо выражать мысли и чувства своих последователей на основе понимания их глубинных потребностей, для него оказываются существенными такие черты, как:

♦ обаяние личности, заражающее окружающих энергией для достижения выдвигаемых целей;

♦ импозантная внешность и хорошая осанка, которыми хочется любоваться;

♦ независимость характера и умение полагаться на себя в борьбе против многочисленных оппонентов;

♦ хорошие ораторские способности;

♦ отсутствие надменности и себялюбия;

♦ умение быть собранным в критических ситуациях.

Лидеры многих национально-освободительных движений смогли возыметь и проявить харизматические черты, потому что для этого сложилась благоприятная либо историческая обстановка, ибо «Насущная обстановка рождает великих лидеров». Харизматический лидер представляет многим отчаявшимся и разуверившимся людям

идеал, ради которого стоит жить, бороться и преодолевать все трудности опостылевшей жизни.

Традиционная власть

Этот тип власти основывается на распространенном убеждении, что люди, работающие в организации, должны подчиняться тем, кто занимает более высокие должности. Признавая требования организации подчиняться ее законам, человек получает в обмен на это чувство принадлежности и защищенности. В отличие от харизматической власти в этом ее типе индивид подчиняется не столько человеку, сколько должности, суть которой раскрывается в соответствующей инструкции. В этом случае структура организации перестает зависеть от входящих в нее людей, которые приходят и уходят, но организация при этом остается. В традиционной власти начальник несет ответственность за принимаемые решения и за действия подчиненного, который нередко стремится перекладывать эту ответственность на руководство. Достоинствами традиционной власти признаются ее простота и предсказуемость. Но в быстро меняющемся мире опора на традиционную власть оказывается неэффективной. Обращенность к прошлому прецеденту немыслима при разработке новых организационных структур, новых товаров и услуг. Более образованное и динамичное подрастающее поколение скептически относится к почтенным иерархам, принимающим спокойные и незамысловатые решения. Слишком сильная привязанность к традициям ставит под угрозу стабильность и благополучие организации.

Власть страха

Этот вид власти связан с фундаментальными потребностями выживания и, как правило, используется в; экономически слабых сообществах, не умеющих защищать своих сограждан силой справедливых законов. Страх потерять работу и остаться без средств к существованию заставляет подчиняться условиям, в которых процветают обман, несправедливость и беззастенчивая эксплуатация. Но и в благоприятных для выживания условиях, например, в научных

или художественных коллективах, страх оказаться в глазах своих коллег несостоятельным заставляет человека трудиться на пределе возможностей.

Для руководителей авторитарного склада власть страха над трепещущими подчиненными является предпочитаемым способом влияния. Но в ситуации демократического общества эта власть оказывается малоэффективной. Там, где царит страх, трудно ждать от подчиненных полета творчества и проявления трудового энтузиазма. Насильное принуждение к труду требует огромного количества контролеров, число которых ведет к увеличению непроизводственных расходов. Выражение «Работать не за страх, а за совесть» лучше всего иллюстрирует положение о слабости власти страха в достижении высоких результатов. Низкая производительность, плохой психологический климат, текучесть кадров, плохое качество товара являются следствием опоры на этот вид власти. В условиях частного предпринимательства организации, в которых руководители опираются на власть страха, просто не выживают.

Власть вознаграждения

Обладание властью связано с наличием у руководителя самых разных ресурсов, которые он может использовать для удовлетворения потребностей своих подчиненных. Это могут быть дополнительные денежные выплаты, продвижение по службе, простое объявление благодарности и вручение специальных наград. Используя этот вид власти, надо хорошо знать потребности подчиненных – то, что кажется благом для начальника, может не иметь цены в глазах подчиненного. Поэтому сегодня многие руководители зарубежных фирм используют власть вознаграждения по принципу «кафе самообслуживания». За хорошую работу подчиненный может выбрать из нескольких видов вознаграждений тот, который ему больше всего нравится.

Распределение ресурсов организации, как-то: финансы, оборудование, сырье, рабочая сила является одним из вариантов власти вознаграждения. Манипулируя ресурсами, руководитель может способствовать или препятствовать достижениям целей своих подчиненных. Желание достичь цели вынуждает подчиненного выполнять требования, которые ставят перед ним руководители.

Нередко малоспособные руководители, не имеющие должного авторитета, создают искусственный дефицит ресурсов, чтобы иметь больше возможностей влиять на своих подчиненных.

Экспертная власть

Этот вид власти основан на убеждении подчиненных, что начальник знает больше их, потому что имеет больше опыта, более образован, более умен. Исследования социальных психологов говорят о том, что если группе сообщают, что один из ее членов является экспертом или специалистом в какой-либо области, то члены группы будут обращаться именно к нему за советом и помощью. Экспертная власть очень авторитетна и престижна. Не желая терять свой авторитет при обсуждении сложных вопросов, в которых он плохо разбирается, руководитель может «напускать туман», чтобы скрыть свою некомпетентность. Руководящая должность производит эффект ореола на подчиненных, из-за которого они могут не увидеть недостатки своего начальника и преувеличить его возможности и способности. При обсуждении сложной проблемы они оказываются скорее готовыми принять решение своего руководителя, чем пробовать искать свои собственные идеи.

Вера в экспертную власть – необходимое и неизбежное условие существования организации. Сложность современных технологий не позволяет руководителю быть знатоком во всем. Поэтому ему приходится полагаться на своих подчиненных и делегировать им часть своих полномочий при принятии решений. Привлечение подчиненных к управлению особенно эффективно при наличии у них высокого уровня образования и стремления к самовыражению. Исполнители охотно подчиняются решениям, в выработке которых они сами принимали участие.

Информационная власть

Она основывается на позиции руководителя как центра коммуникаций. Доступ к ценной для организации информации делает его позиции сильными, а отсутствие такого доступа у подчиненного делает позиции последнего слабыми. Регулирование информационных

потоков сродни управлению ресурсами, но нередко информация становится важнее материальных и людских ресурсов. Утечка информации, особенно связанной с технологическими секретами производства, может приводить к потере конкурентоспособности и гибели организации. На основе информации принимаются решения, которые являются еще одним источником власти. Возможность принимать решение при приеме на работу, продвижении по службе, поощрении, увольнении означает возможность руководителя влиять на судьбу подчиненного. Это заставляет его подчиняться требованиям руководства. Но возможность ухода квалифицированного сотрудника, владеющего секретами фирмы, означает возможность его влиять со своей стороны на руководителя.

Власть убеждения

Владение ценной информацией не всегда приводит руководителя к успеху, если он не умеет влиять на своих подчиненных силой убеждения и логических доказательств в правоте своих действий и требований. Основной принцип действия убеждения держится на идее, что если подчиненный выполнит то, чего хочет руководитель, то он сможет удовлетворить свою собственную потребность. Сделав что-то нужное для организации, он тем самым сделает и что-то нужное для самого себя. Например, добившись снижения брака или простоя оборудования, подчиненный сможет получить какие-то поощрения или льготы. Если подчиненный выполняет работу просто в приказном порядке, то ее результат будет формальным. После убеждающего воздействия в сознании подчиненного изменяется система ценностных ориентаций, определяющих его деятельность. В этом случае работа будет выполняться на более высоком уровне по количеству и качеству, так как будет удовлетворять какие-то его личные потребности.

При использовании метода убеждения рекомендуется обращаться непосредственно к потребностям слушателей; подавать цель работы в виде привлекательного образа; просить несколько больше, чтобы потом немного уступить. Этим показывается уважение к слушателю. Более весомые аргументы лучше приводить в конце.

Один из важнейших принципов использования власти – соблюдать равновесие между требованиями руководителя и возможностями подчиненных. Власть должна быть достаточной для достижения целей. Самую большую опасность для организации представляют собой подчиненные, загнанные в угол и не видящие для себя смысла выполнения того, «что требует руководство. Несоблюдение баланса власти приводит к конфликтам, увольнениям, забастовкам и через них – к разрушению организации[17].

Все эти виды власти распределяются по десяти основным ролям менеджера, которые американский исследователь Г. Минцберг объединил в три крупных блока: межличностный, информационный и блок принятия решений.

Межличностный блок

1. Лицо организации – через эту роль руководитель представляет свою организацию общественности.

2. Связной – руководитель осуществляет связь между членами группы и другими организациями.

3. Лидер – осуществление руководства, постановка целей и решение практических задач, подбор и увольнение кадров.

Информационный блок

4. Монитор – сбор информации, поступающей из различных источников.

5. Передатчик – распространение информации внутри организации.

6. Представитель – передача информации за пределами организации.

Блок принятия решений

7. Предприниматель – разработка товаров и услуг, проектирование организации.

8. Стабилизатор – разработка мер, предотвращающих опасности.

9. Распределитель ресурсов – определение адреса и объема направляемых средств.

10. Посредник – участие в переговорах между своей организацией и другими фирмами.

Очень важным моментом в теории власти является личностная направленность руководителя, которая обусловливает то, в каких целях он использует свою власть. Выделяют такие виды направленности, как: на дело, на другого человека и на самого себя.

Тот, кто ориентирован на дело, стремится добраться до сути решения проблемы и ищет пути и средства для достижения цели. Для такого руководителя его подчиненные выглядят как средство для достижения производственных целей. Поэтому его нередко считают бесчеловечным и бездушным.

Те, кто ориентирован на другого человека, склонны заботиться о людях, стремятся им помочь и в критических ситуациях жертвуют делом ради благополучия работника.

Те, кто ориентирован на себя, используют свою власть для личного обогащения и самоутверждения. Они подозрительны, агрессивны и упрямы. Свою работу они любят не как цель, а как средство для продвижения по службе. Таких руководителей называют карьеристами за их стремление угодить начальству и пренебрежительное отношение

к нуждам дела и запросам подчиненных. Они болезненно реагируют на успехи других и не прочь позлословить на их счет. Даже делая успешную карьеру, такие руководители внутренне остаются несчастными и одинокими.

У успешно действующего руководителя все эти три вида направленности – на дело, на другого человека, на себя – находятся в гармоничном соответствии между собой.

Деловые и личностные характеристики руководителя были объектом пристального внимания многих исследователей. Было выявлено огромное количество черт и признаков, среди которых мы находим такие, как:

♦ развитые умственные способности на основе хорошего образования;

♦ умение говорить и убеждать;

♦ знание дела и творческое к нему отношение;

♦ хорошо сформированная воля, включающая уверенность в себе, настойчивость, энергичность, стремление к превосходству, независимость и самостоятельность, способность рисковать и нести ответственность;

♦ организаторские способности, включающие умение ставить нужных людей на нужные места, убеждать их, заручаться поддержкой и сотрудничеством с другими организациями.

Однако изучение качеств успешного лидера, в чем особенно преуспели американские психологи Ральф Стогдилл и Ричард Манн, не прошли проверку практикой. Многие менеджеры, имевшие перечисленные выше качества, так и оставались последователями, не переходя в другое измерение. У. Баннис, консультант по вопросам управления, выявил, что все вышеперечисленные качества лидера будут работать только в том случае, если основываются на следующих четырех способностях лидера:

♦ способность направить внимание последователей на привлекательную для них цель;

♦ способность так передать значение цели, что она хорошо понимается и принимается последователями;

♦ способность вызывать доверие и ощущение надежности у последователей;

♦ способность компенсировать свои слабые стороны привлечением разного рода ресурсов, в том числе и других людей.

Как ни привлекательна концепция личностных качеств лидера, прокладывающих ему дорогу к вершинам сласти, однако она не покрывает и не объясняет все вопросы, связанные с успехом того или иного руководителя. При ближайшем рассмотрении оказывается, что успех лидера может быть обеспечен или высоким уровнем квалификации его последователей, или благоприятно складывающейся ситуацией, или же четкой структурированностью работы должностными инструкциями, пли же сложившимися хорошими отношениями внутри коллектива. За годы развития теории менеджмента психологи провели сотни исследований, в которых анализировалась деятельность успешных и неуспешных руководителей. В конце концов было выявлено несколько типов лидерства, напрямую не связанных с концепцией динамических черт личности.

В 20-е гг. в Германии знаменитый социолог Макс Вебер постулировал наличие в управлении двух подходов – бюрократического и харизматического. В 30-е гг. Курт Левин, тоже немецкий психолог, выявил стили, ставшие впоследствии классическими: авторитарный, демократический и попустительский.

В 60-е гг. психолог Дуглас Мак-Грегор, развивая идеи К. Левина, постулировал наличие в сфере управления двух основных подходов – в рамках теории «X» и в рамках теории «Y».

В теории «X», которая рассматривается как аналог авторитарного стиля, подчиненный в образе «среднего человека» воспринимается своим начальником как:

♦ испытывающий отвращение к труду и по возможности его избегающий;

♦ нуждающийся в принуждении, контроле, руководстве и угрозе наказания как факторах, заставляющих его прилагать усилия для достижения целей организации;

♦ избегающий ответственности и предпочитающий, чтобы им руководили и принимали за него решения.

В соответствии с таким восприятием в авторитарном подходе делается опора на четкие инструкции и приказы, командный тон, непринятие в расчет эмоций и настроений подчиненных,

дистанцированность от них, нетерпимость к критике и возражениям, преимущественное единоличное решение производственных вопросов.

В теории «Y», которая рассматривается как аналог демократического стиля, подчиненный воспринимается своим начальником как:

♦ относящийся к труду как способу самореализации своих творческих сил. Если условия труда хорошие, работник не воспринимает труд как наказание и не стремится отлынивать от него;

♦ умеющий брать на себя ответственность и при определенных условиях стремящийся к ней. Это происходит в том случае, если подчиненный ощущает ответственное отношение к нему самому со стороны его организации;

♦ способный использовать свой опыт и навыки в решении проблем организации.

В соответствии с таким восприятием своих подчиненных руководитель при выработке решения опирается на мнение коллектива, открыт для общения и критики, доверяет своим подчиненным, больше опирается на поощрение, нежели наказание, и заботится о воспитании преемников своей власти.

При попустительском стиле руководитель самоустраняется от дел организации. Ее дела в этом случае идут как бы сами по себе за счет достаточного уровня квалификации подчиненных.

В 80-е гг. на основе изучения японского опыта управления американский исследователь Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», в основе которой лежало представление о том, что забота о человеке является главным моментом эффективного управления. Управление по теории «Z» заключается в следующем:

♦ ответственность руководства за судьбу работника и поэтому – долгосрочный наем кадров;

♦ групповое принятие решений;

♦ медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;

♦ неформальный контроль четкими методами;

♦ неспециализированная карьера, учитывающая внутренние интересы и склонности работника. Подбор работы для работника, а не работника для работы;

♦ индивидуальная ответственность за групповое решение;

♦ всесторонняя забота о работниках на основе знания его интересов и потребностей.

В 70-е гг. ученые Гарвардского университета Р. Танненбаум и В. Шмидт предложили рассматривать стиль руководства в некотором континууме, начинающемся на авторитарном полюсе и заканчивающемся на демократическом (см. рис. 4.1).

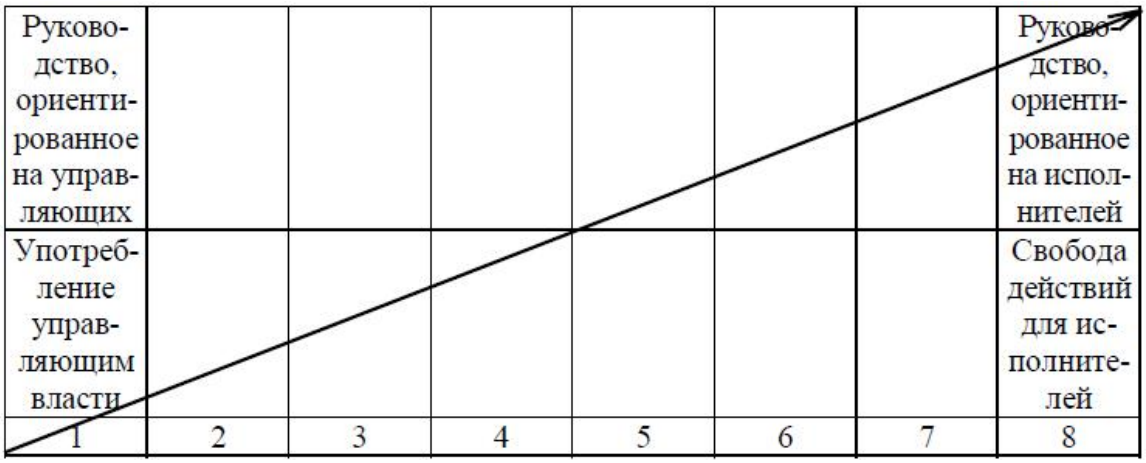


Рис. 4.1

1. Управляющий принимает решение и оглашает его своим подчиненным.

2. Управляющий убеждает в правильности своего решения.

3. Управляющий излагает свои идеи и готов отвечать на вопросы.

4. Управляющий предлагает вариант решения, который может быть изменен.

5. Управляющий ставит проблему перед подчиненными, выслушивает их предложения, принимает вариант решения.

6. Управляющий ставит проблему и предлагает подчиненным выработать коллективное решение.

7. Управляющий предлагает исполнителям полную свободу действий в рамках очередных пределов.

Как можно видеть из приведенного выше рисунка, движение стиля происходит от авторитарного подхода через демократический к попустительскому, представляющему собой вариант коллективного самоуправления. Каждый из этих стилей может дать свои положительные результаты в зависимости от конкретных условий,

главным образом – от уровня квалификации работников и психологического климата в коллективе.

Несколько интересных концепций руководства в качестве основных переменных рассматривают значимость ориентации лидера на работу и на работников. Наибольшую известность в этих подходах получила разработанная в теории лидерства управленческая сетка Роберта Блейка и Джейн Моутон (табл. 4.1).

При стиле 1,1 руководитель не уделяет должного внимания ни работе, ни своим подчиненным.

При стиле 1,9 руководитель уделяет внимание людям, он создает хороший психологический климат, благоприятствующий выполнению работы. Однако сама работа оказывается на втором плане.

При стиле 5,5 руководитель одинаково уделяет внимание как подчиненным, так и работе, но без приложения особых усилий.

При стиле 9,1 все внимание уделяется работе, а работники рассматриваются как средство достижения производственных планов.

При стиле 9,9 происходит наилучшее сочетание производственных и психологических факторов, что ведет к наилучшей эффективности и удовлетворенности работников.

Таблица 4.1. Управленческая сетка Роберта Блейка и Джейн Моутон

Внимание к людям большое

9	1.9. Управление людьми								9.9. Управление участием
8									
7									
6									
5	1.5. Внимание к работе маленькое				5.5. Управление посередине				9.5. Внимание к работе большое
4									
3									
2									
1	1.1. Мало управления								9.1. Управление работой
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Внимание к людям маленькое

В программах по подготовке менеджеров эта сетка используется для диагностических целей. Если при обследовании стиля менеджера у него преобладает подход 9,1, то ему рекомендуют обратить внимание на свои коммуникативные качества и пройти курс по управлению персоналом. В случае преобладания стиля 1,9 менеджеру необходимо совершенствоваться в выполнении административных функций – планировании, организации, контроле, принятии решений.

Как показывает практика, выбор того или иного варианта руководящего стиля дает свои результаты только при соответствующих условиях. Лидерский стиль зависит от ситуации и ни один из них не может являться оптимальным на все случаи жизни. Это положение привело к разработке в теории менеджмента ситуативных моделей лидерства. Одна из них – Поля Херси и Кеннета Блэншарда, в качестве двух основных переменных берет уровень квалификации подчиненных и их мотивацию, т. е. желание работать. На основе этих двух переменных возникает та или иная степень социальной зрелости

подчиненных, с которой приходится считаться руководителю. В зависимости от этого он прибегает либо к стилю указывания, либо убеждения, либо привлекает работников к участию в управлении, либо делегирует им свои полномочия (рис. 4.2).

Квалификация высокая

Участие в управлении *Мотивация низкая*	Передача полномочий *Мотивация высокая*
Указывание	Убеждение

Квалификация низкая

Рис 4.2

Указывание

Этот стиль применяется в случае неумения исполнителей самостоятельно справляться с задачей и нежелания брать ответственность за ее выполнение. В этом случае руководитель должен тщательно инструктировать подчиненных и контролировать процесс выполнения работы. Отдельные приемы могут быть следующими:

- ♦ частый инструктаж;
- ♦ предъявление образцов;
- ♦ обучение работников приемам и навыкам работы;
- ♦ постоянный контроль;
- ♦ тактичность в обращении, но жесткость в требованиях к выполняемой работе.

Убеждение

Этот стиль применяется при наличии желания работать, но при отсутствии нужных навыков. Руководитель предлагает более совершенные приемы работы, инструктирует и проверяет качество выполнения. Отношения здесь строятся скорее по принципу «мастер-подмастерье». Директивность на этом уровне сохраняется, но используется менее жестко.

Приемы, к которым руководителю приходится обращаться, чаще всего:

♦ разбор индивидуального стиля деятельности;
♦ установление критериев хорошей работы;
♦ поощрение старания;
♦ интенсивное общение.

Участие в управлении

В этом стиле руководитель обращает внимание на формирование духа сплоченности на основе движения к цели. Внутригрупповые отношения развиваются в обсуждении общих проблем и принятии личной ответственности за выдвинутые решения. Формы приказа принуждения отходят на второй план, и на их место со стороны руководителя выдвигаются рекомендательные советы. Действия руководителя включают в себя: проведение консультаций с подчиненными;

♦ широкое общение;
♦ налаживание обратной связи;
♦ предоставление подчиненным большей ответственности;
♦ создание систем самоконтроля;
♦ ограничение прямых указаний и контролирующих действий.

Передача полномочий

Этот стиль применяется при работе с подчиненными и группами, достигшими высокого уровня квалификации и мотивации. Руководитель передает большую часть своих полномочий членам группы, которая начинает работать в режиме самоуправления. В этом случае руководитель:

♦ ставит цели и добивается их принятия группой;
♦ избегает вмешательства в ход работы;
♦ оказывает поддержку, когда исполнители о ней просят.

В 70-е гг. Хауз и Митчелл предложили теорию, названную ими «Путь-цель». Основываясь на мотивационной теории ожидания, исследователи предложили применять тот стиль, которого больше всего ждут от руководителя его подчиненные. Работники показывают

наибольшую эффективность тогда, когда в их сознании закреплена четкая связь между их усилиями и результатами работы, между результатами и вознаграждением. Отсюда рождаются соответствующие ожидания работников. Главными среди них помимо размера вознаграждения оказываются приемы руководства. В зависимости от ситуации исследователи различают следующие варианты управленческого стиля:

♦ директивный применяется при высоком уровне структурированности работы, что отражается в четких должностных инструкциях;

♦ поддерживающий стиль – направлен на формирование дружеских отношений и благоприятного психологического климата;

♦ вдохновляющий – применяется для пробуждения творческих сил на основе постановки больших целей укрепления веры в возможности работников;

♦ участвующий – применяется для привлечения работников к разработке и принятию решений, выслушивании их замечаний, предложений и советов.

Если работник обладает внутренним фокусом контроля, т. е. полагает, что размер его вознаграждений зависит от его собственных усилий, то в этом случае лучше применять участвующий стиль.

Если же работник полагает, что размер его вознаграждения контролируется внешними силами, т. е. если он обладает внешним фокусом контроля, то в этом случае предпочтительным оказывается директивный стиль В более поздних ситуативных теориях лидерства, в частности, модели Врума-Йеттона-Яго на выбор руководителем того или иного управленческого стиля оказывают влияние такие переменные, как:

♦ требования к методу принятия решения;

♦ уровень обязательности подчиненных при выполнении решения;

♦ степень информированности руководителя;

♦ уровень структурированности проблемы;

♦ вероятность подчинения исполнителей;

♦ уровень согласия группы;

♦ вероятность конфликта в случае принятия решения;

♦ уровень информированности подчиненных для выработки ими своего решения.

С учетом всех этих переменных руководитель может выбрать либо автократический стиль, либо консультативный, либо групповой. При этом каждый из этих стилей может быть использован в двух вариантах – жестком и более мягком.

Новейшие подходы в современных теориях лидерства связаны с атрибутивным подходом, в котором на выбор руководителем того или иного стиля влияет его реакция на работу подчиненных. Если он приписывает причины плохой работы лени работника, он может наказать его штрафом или выговором. Если же он увидит причину плохой работы в изношенности оборудования и в перегрузках исполнителей, то его реакция на ситуацию будет другой. Самый главный вопрос для лидера – почему возник тот или иной результат. На этот вопрос руководители и подчиненные отвечают по-разному. Чаще всего подчиненные приписывают результаты их плохой работы внешним причинам – плохому оборудованию, недостатку времени, перегруженности. Руководили же видят результаты плохой работы в самих подчиненных – в недостатке у них необходимых способностей, ответственности и стараний. На эти личностные особенности подчиненного они и направляют все свои усилия. Если подчиненный извиняется за свою плохую работу и понимает, что он неправ, руководитель смягчается в своем ответном поведении.

Одним из интересных моментов в данном подходе является то, что два руководителя в зависимости от своих личностных особенностей могут совершенно по-разному увидеть одну и ту же ситуацию и применить реальный стиль руководства. В этом случае говорят об атрибутивных помехах, которые искажают восприятие лидера-руководителя и делают его решения неадекватными ситуации. Одни руководители склонны видеть недостатки в работе только в лени подчиненных, другие – в плохом оборудовании, но такие – большая редкость.

Биологический и психоаналитический подходы

Влияние ситуации и ее восприятия на выбор управленческого стиля представляется бесспорным, но почему для одних людей

оказывается более предпочтительным авторитарный стиль, а для других – демократический – остается открытым. Чаще всего ссылаются на условия авторитарного воспитания в семье и пример авторитарных руководителей, исподволь формирующих подобный стиль отношений. Интересные данные в изучении этого вопроса дают биологические исследования, выявившие зависимость поведения человека и животных от генетически обусловленных факторов. В 60-е гг. американским физиологом Гудолом было установлено, что надпочечники кроликов вырабатывают главным образом адреналин, а надпочечники львов – только норадреналин.

Гормональные исследования обезьян-вожаков показали преобладание в их крови норадреналина, у стоящих на нижних ступенях иерархии – адреналин. Схожая картина была обнаружена у кошек и бойцовых петухов. После драки у агрессивных животных в крови преобладает норадреналин, а у их жертв – адреналин. Введение пострадавшим животным инъекции нош адреналина делает их агрессивными. В 1960 г. шведский ученый М. Франкенхойзер обнаружил, что у одних людей в сложных ситуациях в кровь выделяется норадреналин, а у других – адреналин. В печати стали появляться сообщения о разделении людей на «львов и «кроликов».

Как можно легко догадаться, те, кто имеет норадреналиновую реакцию, характеризуются как уверенные в себе индивиды, достаточно агрессивные и несущие в себе задатки лидера. Те, для кого характерна адреналиновая реакция, характеризуются как тревожные, неуверенные в себе, беспокойные, с повышенным чувством ответственности. В исследованиях нашего отечественного ученого В.Н. Васильева был выявлен и промежуточный, смешанный адренало-норадреналиновый тип. Эти люди тревожно-мнительны, возбудимы, очень эмоциональны. Для них характерны развитая способность к сопереживанию, богатое воображение, артистичности поведения[18].

Эти данные говорят о возможности усиления лидерских качеств за счет изменения биохимического состава организма. Сделать это можно либо при помощи введения в него специальных препаратов, увеличивающих синтез норадреналина, либо за счет алкоголя, либо за счет физических нагрузок. Под влиянием стрессовых факторов, когда происходит усиленный расход адреналиновой энергетики, многие

руководители прибегают чаще всего к алкоголю, хотя с точки зрения медицины лучшим средством является физическая нагрузка.

Способность к руководящей работе можно выявить и на основе преобладания в работе правого или левого полушария. Простой тест, разработанный Т.К. Чернаенко и Б.В. Блиновым строится на основе следующих трех проб.

Проба «Ведущий глаз». Берется лист белой бумаги размером 5 × 10 с отверстием 1 × 1 см в центре. Через отверстие в листе бумаги фиксируется предмет, находящийся в 2–3 м от испытуемого. Лист держится на расстоянии 40 см от глаза. Испытуемый поочередно закрывает правый и левый глаз. Ведущим считается тот глаз, при закрывании которого предмет исчезает из поля зрения, или тот, которым предмет видится так же, как двумя глазами.

Проба «Переплетение пальцев». Надо несколько раз переплести пальцы обеих рук. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она является ведущей. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущей рукой оказывается левая.

Проба «Скрещивание рук». Если при скрещивании рук правая кисть ложится первой на левое предплечье, левая оказывается под правым предплечьем, значит ведущей является правая рука.

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей с использованием данной методики, позволили сделать следующие выводы.

В группе «лучших» руководителей наблюдались следующие закономерности: а) сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правой руки в «позе Наполеона» (тип П – Л—П); б) сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правой руки в «позе Наполеона» (тип П – П—П); в) сочетание левого ведущего глаза, левого ища переплетения пальцев, левой руки в «позе Наполеона» (тип Л – Л—Л). Низкой психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали сочетания Л – Л—П и П– П – Л.

Руководители с левым ведущим глазом оказались консервативными и скептичными, чем с ведущим правым глазом. «Левоглазые» мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражены стремление к доминированию, потребность в признании, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые»

более тревожны, чем «правоглазые», более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны. «Правоглазые» являются более гибкими, они спокойнее относятся к переменам. Они также более адаптивны, социабельней и контактней «левоглазых». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше – в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым – более социабельны, доверчивы, уступчивы, терпимы. У них ярче выражены предрасположенность групповой деятельности и «чувство локтя».

В психоаналитических подходах тяга человека к власти рассматривается как одно из проявлений комплекса Эдипа, суть которого заключается в детском стремлении занять место рядом с матерью вместо отца. Очень важное место в этом стремлении психоаналитики отводят комплексу неполноценности ребенка, доставляющей ему мучительные страдания. Желание избавиться от этих страданий порождает огромную тягу к власти, которая в глазах страдающего может компенсировать его недостатки. Одним из таких недостатков является маленький рост претендента на всеобщее господство и поклонение. Сторонники этого взгляда приводят в качестве примера для своих доказательств невзрачный рост известных в прошлом личностей – Наполеон (161–162 см), Ленин (160–162), Сталин (164), Берия (163), Гитлер (158). Некоторые патологические черты эти лидеров в виде бессмысленной жестокости или паранойяльных страхов усиливают эту точку зрения.

В современной теории менеджмента повсеместно приветствуется информационно-гуманистическая модель управления, которая впервые была разработана в американской компании IBM, производящей компьютеры, затем успешно внедрена на японских предприятиях и после этого получила широкое распространение во всем мире. Основу этой модели составляют следующие принципы:

1. Совместимость этических ценностей работников фирмы и потребителей ее продукции.

2. Пожизненный найм работников.

3. Забота о постоянном повышении квалификации работников и освоение ими смежных профессий.

4. Продвижение работника по службе в соответствии с его индивидуальными особенностями, умениями, опытом и склонностями.

5. Вовлечение подчиненных в разработку и принятие решений.

6. Делегирование максимальной ответственности на нижние этажи управления и деятельности.

7. Неформальный контроль за работой, в основе которого лежит поиск причин ошибок, а не наказание за их создание на добровольной основе групп контроля за качеством.

8. Формирование коллективного духа фирмы, воспитание гордости за возможность работать на ней.

9. Рассмотрение работников фирмы как членов одной семьи.

Эти принципы управления, доказавшие свою эффектность на предприятиях самого разного профиля, способствующие более широкому самовыражению личности работника, могут быть дополнены выводами Генри Минтцберга, касающимися основных умений и способностей лидера:

1. Искусство быть равным, т. е. способность устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.

2. Искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.

3. Искусство разрешать конфликты – способность выступать в роли посредника между двумя сторонами конфликта, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.

4. Искусство обрабатывать информацию – способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.

5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения – способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.

6. Искусство распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.

7. Дар предпринимателя – способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.

8. Искусство самоанализа – способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию

Выводы

Лидер и менеджер – ключевые фигуры в предпринимательской организации. Один из них выступает как стратег, другой – как тактик. Каждый из них можно использовать многие виды власти, но лидер чаще имеет харизматические черты, действуя на своих последователей самым непосредственным образом. Все виды власти – харизматическая, традиционная, награждения и наказания, экспертная, информационная, убеждения принятия решений осуществляются внутри соответствующих функциональных ролей, которые могут быть разбиты на три крупных блока – межличностный, информационный и принятия решений. Теория лидерских черт выявила важность наличия у руководителя таких личностных качеств, как развитые ум, воля, организаторские способности. Однако самыми значимыми оказались способности лидера к образному видению будущей цели и умение заражать движением к ней своих последователей. Исследования трех основных видов руководства – авторитарного, демократического и попустительского привели в конце концов к разработке теорий ситуативного лидерства, которые допускают применение любого способа влияния на подчиненных в зависимости от складывающейся ситуации.

Биологические и психоаналитические подходы к решению проблемы власти и подчинения указывают на генетическую и психологическую предрасположенность некоторых людей к власти, что делает ее достаточно многоаспектной и сложной. Современному руководителю необходимо много поработать над собой в целях воспитания тех качеств личности, которые позволили бы ему осуществлять свое руководство в рамках современной информационно-гуманистической модели управления предприятием и стать тем, кого мы называем Счастливым Боссом.

Глава 5. Конфликты. Как их предотвращать

Диалектика учит нас, что всякое развитие осуществляется через возникновение, развитие и разрешение противоречий. Основным здесь оказывается противоречие между имеющимися желаниями, потребностями, интересами и возможностями для их удовлетворения. Все виды конфликтов, возникающие либо в сознании одного человека, либо в межличностных отношениях, либо в отношениях между отдельным человеком и группой, оказываются производными от этого общего положения. В организациях конфликты чаще всего вспыхивают, когда потребности одних лиц или групп сталкиваются с аналогичными потребностями других лиц и групп данной организации.

В переводе с латинского слово «конфликт» означает «столкновение». Источником конфликта необязательно является другой человек. Им может стать и плохая организация труда, и устаревшие инструкции, изменившаяся конъюнктура на рынке. Причины конфликта могут лежать и внутри человека, когда он, к примеру, раздирается противоречивыми желаниями – между работой, которую любит, но получает за нее мало денег, и возможностью зарабатывать деньги при помощи другой работы, не отвечающей, однако, внутренней природе данного человека.

Таким образом, конфликты мы можем разделить на внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, между двумя группами. Конфликты могут протекать либо в деловой сфере, либо в отношениях между людьми. Но чаще всего они оказываются смешанными, т. е. конфликт в деловой сфере распространяется на межличностные отношения и наоборот.

Конфликты могут быть классифицированы по:

♦ характеру проявления, а также глубине их протекания;

♦ отношениям статуса участников конфликты мог быть вертикальными (между начальником и подчиненным, родителями и детьми) или горизонтальными (между сотрудниками одного отдела);

♦ степени проявления конфликты могут быть открытые и скрытые;

♦ степени интенсивности они могут быть ярко выраженные и стертые;

♦ времени протяженности – кратковременные затяжные.

В свою очередь все эти конфликты можно разделить на предметные и беспредметные. Предметные конфликты своей целью ставят достижение определенного результата – получения конкретного материального и нематериального преимущества, более справедливого распределения каких-либо благ. Беспредметные конфликты возникают вследствие потребности освободиться от неосознаваемого внутреннего психологического напряжения, которое проецируется вовне на ни в чем не повинных оппонентов.

Конфликты возникают как следствие столкновении различных интересов, желаний и потребностей людей. В них отражаются противоречивость, богатство и разнообразие явлений жизни, а также отношений между людьми.

В соответствии с этими положениями конфликт может возникнуть из-за:

♦ противоречия между чувством и долгом, когда муж, к примеру, хочет одновременно сохранить семью и имеет связь на стороне с другой женщиной;

♦ расхождения взглядов на воспитание детей между родителями и школой;

♦ борьбы за разного рода ресурсы между работниками различных отделов одного предприятия;

♦ стремления к власти начальника и стремления к свободе его подчиненного;

♦ столкновения новых идей и веяний со старыми привычками и представлениями;

♦ различия целей разных групп. Школьный врач может требовать снижения учебной нагрузки, а завуч ее повышения из-за прихода проверочной комиссии;

♦ нечеткого распределения ответственности между взаимодействующими людьми и группами. Это происходит из-за плохих коммуникаций и отсутствия четких должностных инструкций, определяющих кто, что и в каком объеме должен делать.

Возникающие в ходе жизни конфликты могут оказываться с разным знаком – положительным или отрицательным, в зависимости

от того, как он будет решен. Правильно разрешенный конфликт любого уровня – от внутриличностного до межгруппового ведет к освобождению и росту энергии для дальнейшего развития. Человек в этом случае ощущает рост физических и духовных сил, он становится радостным, более общительным и добрым, способным получать удовольствие от жизни.

Неверно разрешенный конфликт, или конфликт, не нашедший своего разрешения, т. е. загнанный внутрь, ведет к депрессии, изоляции, ухудшению здоровья и успешности в работе, расстройству межличностных и деловых отношений.

Простые житейские наблюдения показывают, что одни люди попадают в конфликтные ситуации чаще других. Другие делают это гораздо реже, и если им и приходится сталкиваться своими интересами (психотическими пространствами) с другими людьми, они умеют быстро разрешить возникшую проблему. Мы можем предположить, что это происходит не из-за сложности жизненных ситуаций, в которые попадает тот или иной человек, а из особенностей их личностей. Конфликтные люди большей частью носят свои конфликты, в самих себе, отвечая даже на нейтральную ситуацию взрывом обиды или возмущения. Это означает, что умения строить бесконфликтные отношения с другими должны начинаться с наведения порядка в, собственной душе.

Управление конфликтом

Приемы управления конфликтом включают в себя ведущие варианты стратегии – предвидение, превращение, подавление, отсрочка, разрешение.

Предвидение конфликта заключается в попытках выяснения отношений до наступления момента конфронтации и разрыва отношений. Признаками неблагополучия считается изменение эмоционального тона отношений в худшую сторону. Знание объективных условий, ведущих к образованию конфликта, позволяет прогнозировать. Анализ и ликвидация условий, вызывающих конфликт, являются гарантией хорошего предвидения.

Предотвращение конфликта сводится к планированию и реализации ряда операций, предпринимаемых одним из участников

конфликта или обеими сторонами. Здесь большое значение имеют уточнение прав и обязанностей, справедливое распределение ответственности и обязательств на основе общепринятых норм и ценностей. Чтобы предотвратить конфликт, надо знать, каких норм, правил и ценностей придерживается каждая сторона конфликта. Когда люди придерживаются различных норм и ценностей, тогда они в конфликте обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. До тех пор, пока стороны не придут к единой точке зрения относительно норм и ценностей, они так и будут оставаться в «ловушке ответственности». Например, руководитель может полагать, что взвалил на себя слишком большую ответственность, по мнению его подчиненных, это не так. Или руководитель полагает, что неформальный лидер группы берет на себя ответственность, которую не имеет права брать, или же подчиненный не берет на себя ответственность за порученную ему работу. Обмен мнениями проясняет сложившуюся ситуацию. Надо выяснить, почему другой человек не берет на себя ответственность или берет на себя слишком много, пытаясь всеми способами контролировать ситуацию. Желательно, чтобы каждая сторона имела возможность высказать свои претензии без перебивания, по очереди. Полезно бывает, чтобы обе конфликтующие стороны постарались взглянуть на ситуацию глазами стороннего наблюдателя, не привязанного к точке зрения ни одной из сторон. Выяснение претензий, интересов и опасений каждой из сторон, корректировка неверных предположений, перераспределение ответственности помогают достичь таких договоренностей в обмен на альтернативные и компромиссные предложения, которые устраивали бы обе стороны. Таким образом предотвращаются потенциальные конфликты.

Подавление конфликта может быть достигнуто при помощи «разведения» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам с тем, чтобы между ними было возможно меньше контактов. Может быть создан специальный интеграционный механизм в виде координатора действий конфликтующих сторон. Конфликтующие отделы в организации могут быть слиты в одно подразделение и наделены общей задачей.

Отсрочка конфликта заключается в воспитательных мероприятиях и притирке партнеров друг к другу. Одна из весомых причин

конфликтов заключается не в самой реальности противоречия, а в тех образах конфликтных ситуаций, которые содержатся в сознании каждой из сторон. Именно образы, а не реальные противоречия чаще всего вызывают конфликтное поведение. Конфликт можно разрешить, ничего не меняя в реальности, но изменив при этом образы, которыми руководствуется в своем поведении человек. Именно этим занимаются психотерапевты, когда пытаются вывести своих пациентов из зоны отрицательных эмоциональных состояний. Снижение ценности объектов и причин конфликта, равно как и их повышение делает конфликт ненужным и малоактуальным. Так, человек, недовольный тем, что на него ложится чрезмерный груз ответственности, может гордиться оказанным ему доверием. Гот, кто недоволен, что партнер берет на себя слишком много, может утешиться предоставляемой ему в этом случае свободой. Отсрочка конфликта, откладывание его «на потом» активизирует адаптивные механизмы, помогающие сглаживать острые углы противоречий.

Внутриличностные конфликты

Желающий разрешить конфликтную проблему должен быть свободным от проблем прошлого, которые могут актуализироваться в сегодняшней проблеме. Большинство эмоциональных проблем во взрослом возрасте нередко возникают в детском возрасте, когда ребенок лишком зависим от других и не имеет достаточного национального опыта для того, чтобы суметь справиться с возникшей трудностью. Чаще и больше всего обижаются при малейшем ущемлении их прав, возмущаются несправедливостью в обращении, болезненно переживают разрыв отношений и одиночество, мучительно завидуют успеху коллег и т. д. те, кто имел аналогичный негативный опыт в детстве и определенные эмоциональные проблемы со своими собственными родителями. Стиль взаимоотношений с окружающими, возникающий в детстве, прежде всего в отношениях ребенка с родителями, впоследствии переносится на деловые межличностные отношения во взрослом возрасте. Поэтому гнев на начальника или на правительство может быть спровоцирован комплексом незаслуженной детской обиды на отца, а остро переживаемое одиночество может звучать как отголосок детских

переживаний во время нахождения в больнице, когда ребенком человек был вынужденно отделен от семьи. Все эти и других подобные переживания таятся в бессознательной сфере нашего сознания, и человек может о них ничего не знать до тех пор, пока с ним не случится какая-либо неприятность или же он не пройдет специальный курс психоанализа.

Сам того не замечая, человек проецирует свои прошлые нерешенные эмоциональные проблемы на дела сегодняшнего дня, а это может искажать восприятие и приводить к неверным выводам и поступкам, в том числе и таким, которые несут в себе зародыш будущего, конфликта. Поэтому всякий раз, когда возникает сложная эмоциональная ситуация, прежде чем делать какие-либо выводы и решения относительно намерений другого, стоит внимательно посмотреть в сторону своего прошлого эмоционального и прежде всего детского опыта. Это позволит справиться с ситуацией более успешно.

Следующим важным шагом в подготовке к разрешению конфликтной ситуации является освобождение сознания от накопившихся отрицательных эмоций. Вспоминая старые обиды, мы можем прекрасно понимать, что обижаемся на давно ушедшую ситуацию, негодуем и гневаемся понапрасну, потому что уже ничего нельзя изменить. Однако остановить поток негативных переживаний оказывается для нас довольно трудным делом. Все дело здесь оказывается в том, что наши эмоции, не разрешенные в свое время, остаются в нашем теле в виде особых мышечных зажимов. Немецкий психиатр Вильгельм Райх и его последователь Александр Лоуэн разработали концепцию биоэнерготерапии, согласно которой излечение человека от невроза достигается не за счет психоаналитических процедур, а за счет интеграции тела и разума, при которой тело освобождается от мышечных зажимов, аккумулирующих в себе негативные эмоции гнева, обиды, страха. Освобождение от этих эмоций через специальные физические упражнения, массажи, дыхательную гимнастику делает мироощущение человека свободным и радостным.

Наши потребности и желания кодируются в различных частях тела неосознанно, но опытный биоэнерготерапевт без труда может определить на основе осанки и поз, принимаемых человеком, его

основные эмоциональные проблемы и пути их разрешения. Райх отмечал, что мышечные напряжения, ответственные за подавленные эмоции, можно обнаружить в семи кругах: «мышечной брони» на уровне глаз, рта, шеи, груди, диафрагмы, живота и таза. Массирование мышц на уровне этих кругов может вызывать соответственно плач, гнев, рыдания, кусания, страх.

Первоначально эти мышечные зажимы возникли из-за желания сдерживать проявления своих чувств. Но, закрепившись, они стали мешать проявлению спонтанных реакций человека и потере контакта с самим собой и действительностью. Согласно представлениям биоэнерготерапевтов человек может испытать положительные эмоции, только отреагировав и устранив негативные. Как считал Лоуэн: «Стремлению к привязанности нельзя доверять, пока не выражены подавленные негативные чувства»[19].

Помимо участия в специальных психотерапевтических группах существует огромное множество способов разрядки отрицательных эмоций. Это могут быть физические упражнения, спортивные игры, баня, пение в хоре, музицирование, колка дров, передвижка мебели, работа в саду, битье посуды, разрывание на клочки старых газет и журналов, стирка белья и его выкручивание, выбивание матрасов и ковров, посещение дискотеки, вопли и крики на стадионе, разного вида массажи. Распространенным, но социально рискованным средством разрядки, негативных эмоций является употребление алкоголя. Время от времени разрядка неотреагированных эмоций необходима каждому, человеку. Умение держать их под контролем и направлять в социально приемлемое русло особенно важно для тех, кто попадает в конфликтные ситуации чаще других.

Межличностные конфликты

Решение каждой конфликтной ситуации требует своего подхода, который, как и в ситуативной теории лидерства, может быть типизирован. Американские следователи К.У. Томас и Р.Х. Килмен определи следующие пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях на основе «это – соперничество, уход, приспособление сотрудничество и компромисс» (рис. 6.1).

Свои интересы +

Соперничество и конкуренция	**Сотрудничество**
Выигрыш—проигрыш	*Выигрыш—выигрыш*
Интересы партнера –	*Интересы партнера +*
Уход и игнорирование	Приспособление
Проигрыш—проигрыш	*Невыигрыш—выигрыш*

Свои интересы –

Рис. 5.1

1. **Соперничество и конкуренция.** В этой стратегии партнер дистанцируется, тесного взаимодействия с ним не происходит. Руководитель действует авторитарно, абсолютно уверенный в своей правоте, подавляя интересы другой стороны. Партнер в этом случае ощущает себя проигравшим, а это может стать источником будущих конфликтных ситуаций, обусловленных борьбой партнера за свои права.

2. **Уход и игнорирование.** Эта стратегия используется в случае:

♦ недостатка ресурсов, знаний и возможностей для прояснения ситуации и решения ее;

♦ слишком большая напряженность участников конфликта, которая мешает разумному восприятию и оценке проблемы;

♦ малозначимость ситуации для решения главной задачи.

Однако уход может повлечь за собой рост проблемы вместе с увеличением дистанции между партнерами. Разрыв деловых и дружеских отношений оставляет в случае ухода проблему нерешенной.

3. **Приспособление.** Эту стратегию используют чаще всего те, кто исповедует принцип «Худой мир лучше доброй ссоры». Приспособление к конфликту связано со снижением уровня притязаний, подавлением желаний и потребностей. Стратегия применяется в случае:

♦ желание сохранить хорошие отношения превышает желание выиграть;

♦ отстаивание своей позиции связано со слишком большой затратой ресурсов – времени, физических и психических сил;

♦ понимаете, что для партнера его интересы в споре намного важнее, чем для вас.

4. **Сотрудничество.** В этой стратегии, наиболее предпочтительной из всех, каждая из сторон конфликта объединяет свои усилия для выработки наиболее оптимального решения. Например, при разработке двигателя для какого-либо агрегата двумя конкурирующими подразделениями они могут договориться о разделении сферы приложения сил – одна группа будет работать над системой трансмиссии, другая – над системой автоматики. Эта стратегия чаще всего используется в случаях:

♦ высокого профессионализма противоборствующих сторон;

♦ интересы общего дела гораздо важнее личных амбиций участников конфликта;

♦ имеется большое уважение к мнениям оппонента обеих сторон и определенная история дружеских отношений между ними.

5. **Компромисс.** Эта стратегия включает в себя элементы поведения всех остальных четырех стратегий и используется в ситуациях, когда:

♦ обе стороны имеют одинаково сильные позиции;

♦ ни сотрудничество, ни конкуренция невозможны и не приводят к успеху;

♦ вынужденная необходимость идти на некоторые уступки компенсируется сохранением более или менее положительных взаимоотношений в надежде на то, что со временем появятся какие-либо другие возможности для разрешения конфликта.

Надо учесть, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных ситуациях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. Чересчур жесткое следование одному из стилей ограничивает возможности достижения обоюдных договоренностей восстановления баланса сил.

Каждый из вышеприведенных стилей разрешения конфликта может быть рассмотрен в рамках дилемм «выигрыш – проигрыш» в ее различных вариантах. Стиль соперничества и конкуренции предполагает тактику «выигрыш – проигрыш», в которой одна сторон выходит несомненным победителем. Нередко этой тактики придерживаются руководители, стремящиеся во что бы то ни стало чувствовать себя правыми, с тем, чтобы оградить себя от переживания чувства неполноценности и той боли, которую несет в себе поражение. Но проигравший сегодня может отказаться от сотрудничества завтра.

Это один из путей, который, в частности, ведет детей к отчуждению от своих родителей.

Тактика *ухода* от конфликта содержится в дилемме «проигрыш – проигрыш». Подобная тактика нередко дает возможность конфликту развиваться до уровня конфронтации, затрудняющей взаимопонимание.

Стиль *приспособления* означает тактику «невыигрыш – выигрыш», которая говорит о стремлении человека помочь другому за счет ущемления собственных интересов. Такую тактику мы можем использовать главным образом по отношению к тем, кого мы очень любим, или к воспитанным людям, которые могут оценить наше великодушие. В противном случае это может приниматься окружающими как слабодушие.

Стиль *сотрудничества* предполагает тактику «…выигрыш–выигрыш», при которой обе стороны находят приемлемое решение. Надо помнить, что жизнь – не спортивное состязание, в котором наличие победителя означает наличие большого числа побежденных. Когда выигрывают обе стороны, это означает укрепление и улучшение взаимоотношений. Выигравшие стороны будут склонны поддерживать принятое решение и соблюдать договоренности.

Стиль *компромисса* означает тактику «непроигрыш – невыигрыш», при которой обе стороны идут на уступки друг другу. При достижении соглашения на основе компромисса нет полной удовлетворенности, но нет и неудовлетворенности каждой из сторон, что, по крайней мере, позволяет надеяться на продолжение контактов в будущем и достижение более впечатляющих результатов.

Главные трудности при разрешении конфликта лежат в области недостатка знаний об особенностях конфликтного поведения, слабой способности к анализу ситуации, выраженного эгоцентризма и неразвитости эмпатии, а также слабости самоконтроля. Эти недостатки могут быть устранены в процессе самовоспитания.

Выводы

Конфликты – неизбежный спутник в деятельности предпринимателя любого ранга. Как правило, ресурсы, необходимые для осуществления какого-либо дела, оказываются ограниченными, и

борьба за них среди подчиненных или руководителей между собой отнимает много сил и времени. Причин для возникновения конфликтов в организации может быть очень много. Но нельзя не заметить, что некоторые руководители попадают в конфликтные ситуации чаще других. Причинами этого могут быть неотреагированные и неизжитые травматические ситуации детства, которые светят из прошлого в сегодняшний день своим мрачным светом. Такой руководитель может добиваться значительных успехов в своем деле, но может статься, что успехи не принесут ему счастья, так как их придется праздновать в одиночку, – конфликтных людей окружающие по возможности избегают.

Чтобы перейти в разряд успешного руководителя, может потребоваться помощь психоаналитика или психотерапевта, которые помогут найти неразрешенный конфликт и вывести его наружу. Сделать это тем более необходимо, что подлинный успех – только тот, который можно разделить с близкими по духу людьми, с друзьями, которые помогут тебе в достижении успеха.

Различные тактики поведения в конфликте определяются конкретной ситуацией, которая обусловливается наличием заинтересованных сторон, объекта конфликта, соотношением сил противоборствующих сторон, пространством и временем его протекания. Основными трудностями при разрешении конфликта надо полагать недостаточную личностную зрелость одной или двух сторон конфликта, не умеющих рассматривать ситуацию со стороны и придерживающихся односторонних взглядов.

Глава 6. Как достигать согласия. техника ведения переговоров

В процессе решения спорного вопроса весьма важным оказывается совместная выработка соглашения. Когда в общую идею будущего решения вносится вклад с каждой стороны, то будущее принятое решение каждая сторона будет считать своим. По мнению Р. Фишера и У. Юри, «Тот факт, что вы при всякой возможности отдаете другим должное за выдвижение идей, побудит их ощутить свою личную ответственность за защиту этих идей»[20].

Для выработки ощущения причастности бывает полезно обратиться к другой стороне за советом или с каким-либо вопросом. Чувство сопричастности, возникающее при этом, оказывается одним из важных результатов переговоров.

В ходе переговоров, как уже отмечалось ранее, эмоции играют не последнюю роль, и они могут оказаться важнее проблемы, которую необходимо решить. Часто на переговоры люди приходят заряженными отрицательными эмоциями, поскольку чувствуют угрозу в отношении своего психологического и физического пространства. Стоит проанализировать свои чувства и чувства партнеров. Можно спросить себя: «Что чувствую я? Что чувствуют они?» Осознанные и выраженные чувства успокаивают людей и делают процесс переговоров более продуктивным. Можно прямо сказать о своих опасениях и обидах, сказать, что «я чувствую обиду и некоторую ущемленность из-за ваших действий в прошлом. Но, возможно, я ошибаюсь и неправ. А что чувствуете вы?» «Выпуск пара» одной стороны на другую может оказаться болезненным процессом, но здесь надо набраться терпения и переждать до тех пор, пока выступающий не иссякнет в своем гневе и недовольстве. Такая стратегия снимает напряжение и перекрывает путь к отступлению.

Снятию напряжения могут помочь небольшой подарок, извинения, совместная трапеза, дружеская записка, рукопожатие. Делая шаг навстречу, можно и не признавать своей ответственности за какие-то действия, которые принесли ущерб вашему партнеру.

Общение

Многие трудности на переговорах возникают из-за неправильно налаженных процессов общения. Очень часто вместо склонения партнера к конструктивном шагу ведущий переговоры бывает озабочен тем, как будет выглядеть представительно в глазах своих сторонников, которыми могут быть сослуживцы, члены семьи, близкие знакомые. Желание производить впечатление и работать на публику означает позиционную борьбу и редко приводит к успеху в переговорах.

Одним из основных условий успешных переговоров является хорошее понимание того, что предлагает другая сторона. Невнимательное слушание может быть следствием внутренней установки «я хороший – ты плохой», из которой следует пренебрежение к мыслям партнера со всеми вытекающими отсюда последствиями. Для успеха переговоров необходимо:

♦ воспринимать партнеров как равных себе и ценить их опыт;

♦ уважать их право иметь свое мнение, непохожее на ваше;

♦ не стремиться всеми силами подчинить их своей воле.

Из этих общих соображений вытекают и приемы тактического поведения:

♦ надо дать понять партнеру, что вы его хорошо слушаете и понимаете;

♦ задавать вопросы по поводу сказанного: «Правильно ли я понял, что, по вашему мнению, проблема заключается в том, что…»;

♦ показывать позитивное отношение к партнеру, к приводимым им доводам: «То, что вы говорите, звучит убедительно», или «Могу представить, что вы чувствуете», «Создается впечатление, что это было для вас трудно». Понимание чувств и мыслей собеседника не означает, что вы с ним соглашаетесь в данном вопросе.

Можно понимать другую сторону и при этом не соглашаться с ней. Бывает трудно объяснить свой подход до тех пор, пока другая сторона не увидела, что вы понимаете ее точку зрения.

В случае накала эмоций, когда на вас нападают и критикуют, надо применять стратегию «Я – высказывание». Вместо: «Вы в этом ничего не понимаете», лучше говорить: «Я чувствую, что в этом вопросе я не до конца понят вами». Вместо: «Вы нарушаете наши прежние

договоренности» лучше сказать: «Я чувствую, что в этом вопросе меня обманывают». Не стоит защищать себя и нападать в ответ, так как это обычно приводит к усилению конфликта. Полезные фразы в этом случае будут: «Я вижу, как это сильно вас расстраивает», «Вы чувствуете, что так больше продолжаться не может».

Всегда следует отделять личные взаимоотношения от проблемы. Нападать надо на решение проблемы, а не на человека, сидящего перед вами. Если разговор уходит в сторону от главной проблемы, его надо возвращать к ней, отмечая, что побочные вопросы могут быть решены в другой раз. Главным интересом в переговорах является общая цель – достижение соглашения, которое приносит выгоду обеим сторонам. В этом отношении сидящие за столом переговоров аналогичны двум морякам, находящимся в спасательной шлюпке после крушения. Если они будут ссориться из-за необходимости экономии запасов воды и еды, кому грести и кому наблюдать за берегом, то они могут не достичь своей цели – доплыть до берега. Поэтому единственный выход в этой ситуации – отодвинуть личные взаимоотношения и сосредоточиться на общей проблеме спасения.

Для преодоления конфронтации можно высветить начала саму проблему совместных действий и сказать примерно следующее, как рекомендуют Р. Фишер и У. Юри: «Послушайте, мы оба адвокаты (дипломаты, бизнесмены, члены семьи и т. д.) До тех пор, пока мы не удовлетворим ваши интересы, мы вряд ли достигнем соглашения, которое удовлетворило бы и мои интересы, и наоборот. Давайте взглянем на проблему как на вопрос удовлетворения наших коллективных интересов».

Альтернативой конфронтации является приглашение проводить переговоры как решение общей проблемы в совместном процессе. Только совместная деятельность в решении общей задачи приводит различные интересы и эмоции к общему знаменателю – результату переговоров.

Конфронтация часто приводит к возведению психологических барьеров, которыми люди защищают свои эмоции и чувство собственного достоинства. Разрешение конфликта, когда такие барьеры их разделяют, очень трудная задача. Поэтому разрушение барьера установление контактов является одной из частей подготовки к разрешению конфликта.

Достижение согласия может осуществляться на почве второстепенных вопросов. Разговоры о погоде, о спортивном матче, обмен политическими новостями и событиями местной хроники могут стать хорошей прелюдией. Преодолению барьеров способствует такое поведение, при котором партнер:

♦ выслушивает то, что говорит собеседник;

♦ спрашивает совета;

♦ прощает и не замечает мелких огрехов;

♦ рассказывает о своих проблемах;

♦ оказывает доверие;

♦ проявляет заинтересованность в жизни другого партнера.

Усилия навстречу друг другу должны делать обе стороны. Если же этого не происходит, то, по крайней мере, вы должны пройти свою часть пути и сделать все возможное, чтобы партнер чувствовал ваше внимание к его нуждам. «Если вы хотите, чтобы они слушали вас, вам нужно сначала выслушать их. Люди обычно начинают испытывать расположение к вам, когда они чувствуют, что их выслушали и поняли»[21].

Позиции и интересы

Для достижения успешного соглашения специалисты рекомендуют находить общее в интересах и примирять их, рассматривая позиции обеих сторон только как одну из возможных. Примерами противоречия позиций при общих интересах могут быть две сестры, каждая из которых хотела иметь имеющийся в наличии один апельсин. Но одной из них апельсин нужен был для приготовления сока, а другой нужна была цедра от кожуры для приготовления пирога. Когда сестры договорились разделить апельсин пополам, одна из них взяла фрукт и выбросила корку, а другая сняла корку и выбросила сам фрукт. В итоге такого раздела каждая сестра получила меньше того, что могла бы получить. Но если бы они предварительно поговорили о своих интересах, этого бы не произошло.

В другом примере Р. Фишера и У. Юри двое человек в библиотеке спорят из-за окна. Один из них хочет открыть его, а другой закрыть. Они спорят: насколько окно должно быть открыто – на щелочку или на три четверти. Но ни одно из решений их не устраивает. Когда вошла

библиотекарь и спросила, из-за чего спор, то один ответил: «Мне нужен свежий воздух, поэтому я хочу, чтобы окно было открыто». Второй сказал, что он хочет избежать сквозняка и поэтому предпочитает, чтобы окно было закрыто. Тогда библиотекарь открывает окно в соседней комнате и свежий воздух поступает оттуда без сквозняка.

Таким образом, обращение не к позициям, а к конкретным интересам, стоящим за ними, является главным условием достижения согласия. За противоположными позициями могут находиться общие интересы, которые может разделять каждая из сторон.

Вся сложность взаимоотношений позиций и интересов заключается в том, что позиции обычно ясны и определены конкретно. Интересы же могут выражаться достаточно неопределенно, если не спросить о них прямо и недвусмысленно.

Если спросить другую сторону, каковы ее потребности, чего она опасается, то в ответах можно найти общие для обеих сторон интересы, взаимоустраивающие обеих. Твердое придерживание своих позиций и нежелание открывать их причину нередко может скрывать какие-либо слабости в этой позиции – экономического и психологического характера. Партнеру может показаться стыдно, что у него, скажем, не хватает денег на покупку товара по запрашиваемой продавцом цене, или же если муж не уступает нажиму со стороны жены на нежелательный для него визит из-за боязни проявить свою слабость и уступчивость.

Разработка тактики ведения переговоров

1. Показать жизненную значимость возникшей проблемы и то, что ее разрешение требует внимания на законном основании. Надо постараться привести объективные данные, которые позволяли бы смотреть на проблемы с более высокой позиции, чем на простой спор двух личностей. Приглашение другой стороны к обсуждению, фразы типа «Поправьте меня, если я не прав, показывают открытость позиции и содержат предложение партнеру пойти навстречу.

2. Говорить об интересах партнера как части проблемной ситуации. Люди прислушиваются к мнению тех людей, которые показывают понимание их проблем, симпатизируют им. Уместными оказываются

фразы, типа «Как я понимаю, интересы вашей фирмы заключаются в том, чтобы с минимальными затратами и быстро сделать эту работу, разработать новый вид станка провести маркетинговые исследования и т. д. Правильно ли я вас понял? Или у вас есть другие важные интересы?» Признание интересов партнера частью проблемы облегчает достижение соглашения.

3. Сначала формулировать проблему, а потом предлагать свое решение. Сначала – доводы, а потом – выводы. В этом случае партнеру бывает легче понять, почему вы пришли именно к такому заключению.

4. Смотреть вперед, а не назад, видеть цель, а не причину. Часто в беседе или переговорах люди склонны выяснять, кто что сказал и сделал ранее, вместо того, чтобы говорить о достижении соглашения по конкретному вопросу.

5. Быть конкретным, но гибким. Приступая к переговорам, желательно иметь предварительный план того, чего одна сторона хочет добиться от другой и какого рода соглашение может быть достигнуто. Следует продумать, какие могут быть варианты, которые могли бы удовлетворить интересы вашей стороны. При этом надо сохранять открытость для новых идей, которые могут быть предложены на переговорах вашим партнером.

6. Быть твердым, говоря о проблеме, и мягким, говоря с людьми. Быть твердым полезно. «Часто наиболее разумные решения, которые дают максимум выгоды при наименьших затратах другой стороны, достигаются просто путем действенной защиты ваших интересов. Два человека, каждый из которых усиленно отстаивает в переговорах свои интересы, часто стимулируют друг у друга творческий запал для обдумывания взаимовыгодных решений»[22].

Принцип отделения человека от проблемы важен потому, что в случае перехода разговора на личность люди перестают друг друга слушать. Поэтому «Атакуйте проблему, но не вините людей». Более того, в подобных ситуациях хорошо работает комбинация поддержки наступления. Со своей стороны вы поддерживаете партнера и в то же время активно наступаете на его позицию. В этом случае создается эффект когнитивного диссонанса, который психологически переживается неприятно, и люди действуют в том направлении, чтобы подобный диссонанс устранить. Они будут стремиться «отделить» себя от проблемы и присоединиться к вам, чтобы что-то предпринять.

Подготовка альтернатив

Перед началом переговоров желательно найти наибольшее количество альтернатив, т. е. выходов из проблемы, которые могли бы вас устроить. Такое увеличение альтернатив иначе называют «увеличением пирога». Ограниченность выбора из имеющихся возможностей решения проблемы затрудняет ведение переговоров, в то время как их максимальное количество облегчает их. Увеличение количества альтернатив должно осуществляться с двух сторон. Впоследствии партнеры будут более последовательно проводить принятые решения в жизнь, потому что принимали сами участие в их разработке.

Хорошим приемом добывания новых подходов являлся мозговая атака, в которой могут быть высказаны самые невероятные гипотезы без сдерживающей критики.

Важным моментом является выявление «валюты переговоров». Ее составляют экономические и психологические факторы. В одном случае это может быть более высокое денежное вознаграждение, в другом – более удобное время и место, в третьем – чувство уважения, признательности одной стороны другой, что повысит самооценку этой стороны. То, что малоценным кажется одной стороне в глазах другой, может представлять большую ценность. Так, пресловутая бутылка водки оказывается разменной валютой во многих частных договорах о мелких ремонтных работах. Цветы и вежливые комплименты во многих случаях оказываются более предпочтительными вещами, чем чек на крупную сумму. Манера общения, приветливый вид являются такой же валютой переговоров, как и выгодное предложение.

Альтернативы можно ранжировать по степени привлекательности. Иногда приходится выбирать не столько приятные альтернативы, сколько те, которые могут принести наименьший ущерб. Чрезмерная приверженность какой-либо избранной альтернативе, если ее заметит партнер, может ослабить позиции на переговорах, потому что партнер сможет настоять на определенных условиях в обмен на вашу альтернативу.

Как считают Р. Фишер и У. Юри, при разработке альтернатив могут иметь место четыре серьезных просчета, которые препятствуют изобилию вариантов:

♦ преждевременное суждение;

♦ поиск единственного ответа;

♦ убежденность в невозможности «увеличить пирог» – мнение, что «решение их проблемы – их проблема».

Преждевременное суждение может быть связано с критическим настроем, который может возникнуть как под давлением внешней стороны, так и под влияние отсутствия должной уверенности.

Если первой ошибкой в процессе создания альтернатив является критический настрой, то второй – преждевременное прекращение прений. Увеличение вариантов решения есть по сути увеличение того пирога, который предстоит разделить в процессе переговоров. И уменьшение – в стремлении найти единственно правильное решение. Но такое решение может быть найдено только в процессе перебора разных вариантов.

В ходе переговоров каждый партнер должен стремиться к тому, чтобы принимать и понимать не только свои проблемы, но и проблемы партнера. Часто во время переговоров стороны могут рассматривать интересы другой стороны как несущественные. Занятость только своей позицией сужает видение проблемы, ведет к однобокости ее восприятия. В целом для успешного поиска альтернатив и реализации творческих подходов необходимо:

♦ отделить изобретение вариантов от их оценки;

♦ расширить круг вариантов на столе переговоров;

♦ искать взаимные выгоды от решения;

♦ изобрести способы, облегчающие принятие решений другой стороной.

Этому помогает такой подход, когда одна сторона находит такие пункты в соглашении, которые ей самой «ценятся относительно дешево, но высоко ценятся и выгодны другой стороне. Так, одну сторону могут больше привлекать: экономические соображения, ближайшее будущее и сиюминутные результаты, репутация и имевшийся прецедент. Другую – политические соображения, отдаленное будущее, уважение к традиции. Именно различие в интересах делает возможным достижение согласия, потому что уравновешивание происходит на основе значимых ценностей в разных зонах.

Успешности переговоров способствует признание другой стороной как справедливых и законных, обращение к прецеденту в прошлом и умение вставать на точку зрения партнера во время переговоров. Предложения о взаимном решении должны выглядеть привлекательно для партнера. Как правило, другая сторона соглашается на то предложение, которое считает для себя наиболее легким. Упомянутые условия как раз и выполняют эти задачи. Можно попытаться показать другой стороне те нежелательные последствия, которые могут произойти, если ваши предложения не будут приняты. Одни угрозы и предостережения в данном случае действуют плохо. Более эффективными оказываются, как правило, интересные предложения. Можно проанализировать ситуацию с точки зрения той критики, которой будет подвергнута другая сторона в случае принятия ваших решений. Подготовив оправдательные предложения, можно лучше оценить факторы, сдергивающие активность партнеров на переговорах.

Волевые решения и объективные критерии

Настаивание на своей «принципиальной позиции», отказ от всяческих уступок партнеру и нежелание компромисса редко делает переговоры успешными. Даже если другая сторона под давлением силы может сдать свои позиции, затаенная неудовлетворенность в дальнейшем может привести к новым конфликтам. В этом случае побеждает позиционный торг, а не торг интересов.

Чтобы поколебать неоправданную твердость оппонента, прибегают к объективным критериям, основанным на нормах справедливости, эффективности или научных разработок. Объективные критерии могут устанавливаться также на основе рыночной цены, профессиональных нормах, моральных принципах и решениях суда. Объективные критерии ведут к созданию атмосферы принципиальных переговоров, в которых вырабатываются разумные соглашения на взаимовыгодной дружественной основе.

Позиционный торг и волевая борьба, состоящая в нападении на позиции партнера и защите своих, забирает много времени и сил и не приводит к сколько-нибудь эффективному результату. Принципиальные переговоры, построенные на использовании

объективных критериев и обсуждении условий и норм соглашения, гораздо быстрее ведут к цели.

Объективный результат может быть достигнут как при выдвижении критериев для обсуждения вопроса, так и при налаживании справедливых процедур по разрешению конфликта. Известен старый способ деления пирога между двумя детьми – один его режет, а другой может выбрать себе кусок. В такой дележке никто не жалуется на несправедливость. По этому же принципу, прежде чем решить, кто из родителей будет опекать детей, стороны договариваются о праве другого родителя навещать детей.

Процедурные решения могут быть найдены с помощью жеребьевки, установления очереди, обращением к третьей стороне – судье, арбитру, посреднику, авторитету.

Переговоры при противоречивых интересах – например, продавец хочет продать дороже, а покупатель купить дешевле, – облегчаются, если покупатель может спросить продавца: «Почему вы запрашиваете именно эту цену?» На каких принципах можно выявить наиболее справедливую цену, а не ту, которую продавец берет с потолка? Так, при продаже автомашины могут быть учтен год ее выпуска, пробег, оснащенность добавочным оборудованием. Это может стать основой для принципиальной оценки ее стоимости.

Одна сторона может прибегнуть к скрытому давлению на принятие вами решения. Это может выражаться в стремлении дать взятку, в виде угрозы, в призыве к доверию. В подобных случаях рекомендуется предложить партнеру высказать свои доводы и соображения, предложить свои объективные критерии и сказать, что без объективной оценки дела не сделаете никаких шагов. Только здравые доводы могут заставить вас отступить от первоначальной позиции, если партнер приведет веские доказательства, о которых вы не знали.

Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению (НАОС)

Одна из самых неприятных опасностей при переговорах может заключаться в излишней склонности к принятию договоренности. Не желая тратить время и силы на выработку разумного соглашения, оно впоследствии может оказаться таким, о котором можно только

пожалеть. В этом случае для защиты своих интересов участники переговоров намечают пределы, за которые дают себе слово не переступать. При покупке пределом является наивысшая цена, которую покупатель может себе позволить. При продаже – наименьшая, на которую продавец может согласиться.

Установление пределов имеет своп плюсы и свои минусы. С одной стороны, предел может защитить от решения, о котором впоследствии можно пожалеть. С другой стороны, предел подавляет воображение, которое в поисках более выгодной альтернативы все время будет наталкиваться на установленный предел. Предел, как оказывает практика переговорных процессов, почти всегда является слишком жестким и негибким, ограничивающим возможные варианты решений.

Идя на переговоры, надо иметь несколько вариантов решений – как успешных, устраивающих вас решений, так несколько вариантов тех решений, которые надо будет предпринять в случае провала переговоров. Говоря проще, надо иметь несколько входов и несколько выходов проблемной ситуации.

Сила позиций сторон на переговорах может зависеть как от богатства, связей, профессионального опыта, так от привлекательности для одной из сторон провала переговоров. В случае провала переговоров более сильная сторона может потерять больше, чем слабая. Так бывает, когда опытный специалист, потребовав повышения жалованья, уходит на другую работу, если не получает искомой прибавки. Тем самым он ослабляет мощь того подразделения, в котором работал. Чем легче для человека возможность уйти с переговоров и таким образом провалить их, тем сильнее ваши позиции и способность повлиять на их результат. Поиск НАОС осуществляется при помощи знаний, связей, расспросов знакомых, побывавших в аналогичной с вами ситуации.

Перевод позиционных торгов в торги интересов

Когда одна из сторон исходит в переговорах исключительно из своих собственных выгод, переговоры превращаются в позиционную борьбу. В этом случае специалисты рекомендуют практику переговорной «джиу-джитсу», смысл которой заключается в таких ответных ходах, которые переводят внимание с позиционной борьбы

на суть проблемы. Рекомендации в позиционно борьбе по методике переговорной джиу-джитсу заключаются в следующем:

♦ когда другая сторона определяет свои позиции, не надо отвергать их подходы;

♦ когда атакуют ваши идеи, не защищайте их;

♦ когда вас атакуют, не контратакуйте;

♦ вместо ответа на удар надо отклониться от него и обратить силу соперника себе на пользу.

Сила атаки и сила обороны взаимно увеличиваются, когда стороны связывают сами себя и друг друга взаимными нападками. Образуется порочный круг атаки и обороны, выход из которого заключается в уклонении от борьбы.

Вместо атаки позиций партнера лучше ставить и задавать вопросы, которые вызывают партнера на конструктивный диалог: «Почему именно эту цену вы хотите за этот дом? Чем вы можете доказать обоснованность ваших требований в этом вопросе? Какой прецедент существует в этом вопросе? Что в наших подходах вам кажется неправильным? Какое решение они бы приняли, будь они на вашем месте».

Таким образом, критика из препятствия в работе над соглашением превращается в конструктивную часть процесса переговоров. После некоторых трудных вопросов бывает полезно подержать паузу, которая вынуждает другую сторону более активно искать выход из проблемной ситуации. Молчание одной из сторон создает ощущение неловкости и у того, к кому был обращен вопрос, возникает чувство вины. Чтобы ее избежать, партнер вынужден будет сделать шаг навстречу. «Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы молчали».

Процесс переговоров

После создания перечня нужд и потребностей каждой из сторон, после намеченных альтернатив и возможных исходов переговоров, после продумывания пределов и ходов к отступлению начинается сам переговорный процесс. Воспользуемся здесь рекомендациями Фишера и Юри:

1. Применять навыки активного слушания, задавая партнеру вопросы по ходу дела и пересказывая его мысли.

2. Излагать свою проблему и свое собственное видение ее четко и кратко.

3. Видеть свое решение проблемы с учетом нужд партнера.

4. При нападении и критике на личность переводить их на решение проблемы: «Когда вы говорите, что я плохо отношусь к своим служебным обязанностям, мне понятна ваша озабоченность делами отдела. Я люблю свою работу и хочу, чтобы она была сделана как надо. Но я не мог сделать ее в срок, потому что не было необходимых для этого материалов. Давайте подумаем, что мы оба можем сделать, чтобы моя часть работы была сделана так, как надо».

5. Когда одна из сторон заявляет, что «Это сделать возможно», лучше не спрашивать: «Почему это невозможно?» Лучше спросить: «Что надо сделать, чтобы это выполнить стало возможным?»

6. При накалившейся обстановке стоит на время отложить переговоры или разрядить обстановку шуткой и перерывом на чай.

7. В ходе обсуждения проблемы рекомендуется как можно больше говорить о вещах, в отношении которых может быть достигнуто хоть какое-то согласие. Это может быть место встречи, порядок проведения переговоров, приглашенные другие лица. Каждое достигнутое положительное решение стоит фиксировать вслух, говоря примерно так: «Мы пришли к тому-то и тому-то. Дайте теперь рассмотрим следующее».

8. Спрашивать и добиваться объективных критериев относительно требований и условий, выдвигаемых партнером. – «За эту же работу в другом месте я мог бы получить в два раза больше. Как насчет того, чтобы повысить мой оклад?»

9. Держаться цели, а не маршрута. Этот подход означает гибкость в переговорах. Если не срабатывает один вариант решения проблемы, надо предлагать другой. То же самое содержание можно облечь в другую форму, выразив его другими словами. Спросите партнера: «Какое наилучшее решение видится в этой ситуации вам самим? Поставьте его на свое место и, узнав о его нуждах, постройте соответствующим образом свою тактику.

10. Учитывать местные традиции, обычаи и привычки. Знаки внимания, подарки, комплименты, уместные в традициях одной

культуры, могут оказывать противоположное действие в другой.

11. Во время переговоров рекомендуется фиксировать их ход, записывая все наиболее важные вопросы, выводы и предложения.

12. Завершая переговоры, следует формулировать четкие выводы и конкретизировать дальнейшие встречи – когда, что, в каком месте, с кем должно быть выполнено данное обещание.

При сложных переговорах, когда обе стороны проявляют враждебность и неуступчивость, рекомендуется использовать процедуру одного текста. Ее суть заключается в привлечении к переговорам посредника, составляющего такой текст соглашения, который мог бы устроить обе стороны. Общий текст через посредника поочередно направляется каждой из сторон для необходимых уточнений и улучшений. Таким методом в 1978 г. были достигнуты знаменитые Кэмп-Дэвидские соглашения США, когда они выступили посредниками между Египтом и Израилем. Метод одного текста позволяет ограничивать число решений, предотвратить жесткую привязанность сторон к своим позициям.

Психологические ловушки, которые могут быть использованы партнерами

Уловки

Наиболее часто встречаются психологические уловки, основанные на природной склонности человека доверять другому и верить в его порядочность. Продавец мило улыбается покупателю и смотрит ему прямо в глаза, демонстрируя тем самым свои искренние намерения по отношению к нему. Это может быть также подрядчик, сдающий дом заказчику и говорящий о качестве работы. Тот, кто платит свои деньги за товар и выполненные услуги, проверяет качество того и другого всеми возможными способами, имея право не доверять и привлекать для консультации специалистов с незаинтересованной стороны.

Неполные полномочия

После достижения соглашения одна из сторон неожиданно заявляет, что ей необходимо заручиться одобрением одной из

вышестоящих инстанций. Делается это для того, чтобы поставить партнера в ситуацию ожидания, которое психологически может давить на партнера и вынуждает его пойти на какие-то дополнительные уступки. В этом случае до начала переговоров надо выяснить, какими полномочиями обладает партнер. Если его полномочия четко не определены, надо выяснить тот круг лиц, который обладает правом решающего голоса и именно с ними вести переговоры.

Психологическая война

Когда партнеры выходят на переговоры, то те, которые проводят их на своей территории, чувствуют себя более уверенно и свободно, что дает им ряд психологических преимуществ. Поэтому часто переговоры рекомендуется проводить на нейтральной стороне, с тем, чтобы партнеры были в одинаковых условиях.

Та сторона, которая проводит переговоры в своих домашних условиях, может умышленно создавать некоторые неудобства для своего партнера, с тем, чтобы он, испытывая неприятные ощущения, торопился, делал ошибки и хотел бы закончить переговоры поскорее. Если на таких переговорах возникают какие-либо неприятные ощущения, то следует их немедленно прекращать и постараться перенести их в другое место или на другое время. В помещении может быть или слишком жарко или холодно, или будут раздаваться телефонные звонки и заходить какие-то люди со срочными делами. Это может происходить случайно, по каким-либо объективным причинам, но может быть сделано и преднамеренно, для того, чтобы вывести партнера из равновесия и толкнуть его на необдуманный шаг.

Кроме того, в целях вывода партнера из равновесия его могут:

♦ заставить себя долго ждать;

♦ заставлять повторять то, что уже было сказано;

♦ намекать на его некомпетентность;

♦ преднамеренно избегать встречи с глазами;

♦ делать замечания относительно неважного внешнего вида и одежды.

Угрозы

Согласно этике дипломатических переговоров угрозы являются одной из самых нечестных и примитивных тактик. Имея сильную позицию и богатые ресурсы, можно угрожать партнеру, но на угрозы одной стороны другая сторона отвечает возмущением и противодействием. Вместо того чтобы достигнуть соглашения, отношения расстраиваются и достижение согласия осложняется, затягивается.

Опытные переговорщики редко прибегают к угрозам. Лучше всего вместо угроз действует прием описания последствий, которые могут произойти помимо воли вашей стороны, но не те, которые могут случиться под воздействием угроз. В этом случае стороны могут прибегнуть к приему предупреждения. В случае предупреждения вмешиваются как бы третьи силы, которые могут повернуть ситуацию невыгодным образом для обеих сторон. Это могут быть огласка в прессе, разрыв отношений, материальные убытки и моральные издержки.

Отказ от переговоров

Тактика отказа от переговоров преследует цели добиться большей уступчивости при последующем согласии вести переговоры. Не рекомендуется критиковать другую сторону за отказ от переговоров, и следует выяснить, какие интересы могут стоять за этим отказом. Для восстановления прерванных контактов может быть предложено несколько вариантов. Это могут быть переговоры с участием третьей стороны, переписка по почте, посредничество частных лиц.

Хороший эффект дает применение принципиальности, основанной на золотом правиле нравственности: относись к другому так, как бы ты хотел, чтобы он относился к тебе. Полезно выяснить, отказывал ли кто-либо оппонентам в переговорах в прошлом, и что они тогда по этому поводу чувствовали. Какие принципы, по их мнению, должны применяться в данной ситуации.

Экстремальные требования

Одна из сторон может выставить на переговорах также завышенные требования, которые ведут к предельному истощению ресурсов другой стороны, оставляющие ее ни с чем. В этом случае

можно прибегнуть к тактике гиперболизации, когда и без того высокие требования завышаются до их полной абсурдности. Надо поставить вопрос о справедливости требований и настаивать на принципах справедливости.

Растущие требования

В ходе переговоров партнер, получив часть своих требований и вроде бы удовлетворенный ими, вдруг заявляет о наличии небольшой, на его взгляд, проблемы, для решения которой оказываются необходимыми дополнительные траты ресурсов. Такая тактика «отщипывания по кусочку» обладает определенными преимуществами для того, кто ее использует. Осознав эту тактику партнера, надо ему прямо об этом сказать и настаивать на использовании справедливых принципов и объективных критериев.

Неуступчивость

Не имея возможности защитить свою позицию объективными доводами и принципами, но желая сохранить некоторые преимущества, партнер может начать прятаться за спину своего товарища или другого участника переговоров. Это может быть также должностное лицо в виде налоговой инспекции или финансовых органов. В этом случае, не обсуждая и не осуждая подобную тактику, следует встретиться с теми людьми, за кого партнер по переговорам пытается спрятаться, и выяснить их позиции. Постановления и инструкции, на которые ссылается партнер, должны быть представлены им непосредственно и в конкретных формулировках.

Выводы

Вступая во взаимодействие, люди общаются. А когда они общаются по делу, то они стремятся о чем-то договориться. Каким бы делом ни занимался человек, одним из главных его умений становится умение вести переговоры. Жизнь показывает, что там, где люди не умеют договариваться друг с другом, они часто хватаются за оружие, что приводит не к решению проблем и конфликта, но ведет к трагическим последствиям.

Те, кто не умеет вести переговоры, часто путают позиционную борьбу с борьбой интересов, что заводит переговорный процесс в тупик. Хороший менеджер, приходя на переговоры, всегда говорит об интересах и имеет в своем арсенале несколько альтернативных вариантов решения проблемы. Он старается проблему решить таким образом, чтобы в выигрыше оказались не только он сам, но обе стороны. Разумная тактика «джиу-джитсу» приводит его к успеху.

Глава 7. Коллектив. как его формировать, развивать и вести за собой

Как бы ни был талантлив тот или иной предприниматель, успех скорее всего к нему придет только в том случае, если он сможет организовать команду единомышленников, которые смогут поддержать и развить его идеи. Так же как и личность, группа имеет свои законы развития, и высокоразвитый творческий коллектив в своей деятельности может добиться таких результатов деятельности, которые не под силу осуществить самому талантливому человеку. Изготовление автомобиля, постановка оперного спектакля, строительство небоскреба, организация работы гостиничного комплекса – все эти, как и многие другие виды человеческой деятельности, требуют для своего осуществления слаженного взаимодействия многих сотен, а часто даже и тысяч людей. Еще К Маркс указывал на то, что «уже самый общественный контакт вызывает соревнование и своеобразное возбуждение жизненной энергии…, увеличивающее индивидуальную производительность отдельных лиц, так что 12 человек в течение одного совместного рабочего дня в 144 часа произведут гораздо больше продукта, чем 12 изолированных рабочих, работающих по 12 часов каждый или один рабочий в течение следующих подряд двенадцати дней труда»[23].

Этот эффект психологи впоследствии назвали синергетическим. Что привлекает и заставляет людей работать в группах и организациях? В ответе на этот вопрос могут быть названы несколько причин. Это:

♦ **Выживаемость.** В группе она всегда выше, чем при нахождении человека в изоляции.

♦ **Потребность в общении.** Если работа не дает возможность устанавливать и поддерживать контакты с другими, люди ощущают неудовлетворенность такой работой. В процессе общения с другими человек получает возможность пережить ощущение собственной значимости и лучшее понимание самого себя.

♦ **Социальный статус.** Принадлежность к группе организации дает человеку важное переживание своей социальной значимости.

♦ **Потребность в информации.** После удовлетворения физиологических потребностей она является одной из главных в человеческом существовании.

♦ **Самореализация и творчество.** Члены группы стимулируют эти потребности. Наличие обратной связи от членов группы способствует

движению к намеченным целям и корректирует эти цели.

♦ **Вызов судьбе.** Этот вызов человек может бросить или когда он совсем один и ему нечего больше терять, или же когда он находится под защитой группы. В этом случае он действует более активно, и его решения становятся более рискованными. Очень многие достижения в бизнесе, науке, искусстве были осуществлены на основе рискованных решений, генерированных в групповом обсуждении.

Коллективы, работающие в организациях, могут весьма различаться по состоянию своего морального духа и психологического климата. Побывав в одной фирме и видя, как ее сотрудники работают с клиентами, общаются друг с другом, посмотрев на то, как они одеты и каков интерьер офиса, посетитель может уйти из него окрыленный и с желанием еще раз обратиться в данную фирму. Побывав в другой фирме, его мнение может оказаться совершенно другим.

Эти различные ощущения возникают от невидимого, но весьма важного социально-психологического феномена, который называется организационной культурой предприятия. Ее содержание составляют этика и эстетика поведения работников фирмы в их многочисленных проявлениях, начиная от их внешнего вида и кончая имиджем в глазах общественности. Эти два полюса содержания организационной культуры составляют ее внутреннюю и внешнюю стороны. Внутренняя сторона организационной культуры связана с установленными в ней принципами руководства и подчинения, правилами поведения сотрудников внутри организации, их приемом на работу, продвижением на другие должности, увольнением и т. п., что фиксируется в должностных инструкциях. Внешняя сторона организационной культуры связана с общественной миссией фирмы, определением путей и средств, с помощью которых эта миссия претворяется в жизнь. Например, одна из заповедей фирмы «Сони», выражающая ее общественное предназначение, звучит как «Осуществляя прогресс, служить делу мира». В лозунгах фирмы IBM мы находим заповеди: «В каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только пару рук»; «Свобода и жесткость одновременно».

В непосредственной жизни лучших организаций лаконичные строки лозунгов и сухие строки должностных инструкций оживают в красочных и эмоциональных обрядах, ритуалах, праздниках,

способствующих единению и сплочению членов организации в единое целое.

Это сплочение происходит на основе сближения ценностных ориентаций работников, представляющих собой их установки и мнения относительно того, что такое «хорошо» и что такое «плохо». Ценностные ориентации отражают отношение людей друг к другу, к труду, потребителям, к инновациям и традициям. Совместимые ориентации работников работают на единение организации, несовместимые являются источником кризиса и ее разрушения. Естественно, что нельзя стать Счастливым Боссом, если не заботиться об организационной культуре своего предприятия, не доводить до сознания работников высшие ценности, определяющие смысл их работы и жизни.

Организационная культура современной организации рыночного типа существенно отличается от организационной культуры предприятия традиционного склада, действовавшего в условиях авторитарного администрирования. На смену централизации, привязанности к прецеденту и к рамкам должностных инструкций, внешнему контролю и структурной иерархии приходят децентрализация управления, ориентация на творческий поиск, внутренний контроль и гибкая сетевая структура.

Организационная культура фирмы, как показали исследования Г. Шварца и С. Дэвиса, зависит от двух переменных: 1) ее ориентированности на внутренние или внешние факторы и 2) ее жесткости-гибкости в области контроля (рис. 7.1).

Контроль гибкий

I. Управление моралью *Ориентация на внутренние отношения*	II. Управление рынком *Ориентация на внешние отношения*
III. Управление информацией	IV. Управление по целям

Контроль жесткий

Рис. 7.1

Верхние два квадранта описывают организационную культуру рыночных предприятий, нижние – традиционных. Направленность усилий руководства в создании организационной культуры в первом

случае направлена на повышение квалификации персонала и развитие чуткости в отношении запросов потребителя, что помогает организации выживать в сложных условиях конкурентной борьбы, быстро адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям.

В традиционных организациях, действовавших в ситуациях высокой предсказуемости и постоянства потребительских запросов, а также ограниченности ресурсов, стабильность организации и ее выживание достигались за счет жесткого контроля и неукоснительного планирования целей, направленных на повышение производительности.

Таким образом, мы можем видеть, что организационная культура может либо способствовать успеху предприятия, либо препятствовать ему. Изменение стратегии должно вести за собой изменение организационной культуры, которое может быть достигнуто за счет изменения системы ценностных ориентаций работников. В этом случае, с одной стороны, руководство фирмы активно пропагандирует высокие цели, с другой, – формирует необходимые нормативы поведения во внутренней среде организации. Здесь большое значение приобретают способы преодоления кризисных ситуаций, обучение техническим приемам и навыкам, установление критериев поощрения и наказания, назначения на новую должность и увольнения. То, как все это делает руководитель фирмы и его ближайшие помощники, на что они больше всего обращают внимание, в конце концов оказывает решающее воздействие на формирование организационной культуры.

Люди, входящие в организацию, образуют так называемые малые группы, функционирование которых имеет свои особенности.

По характеру взаимоотношений своих членов малые группы делятся на формальные и неформальные. Согласно Э. Мэйо, который впервые ввел эти термины при проведении своих знаменитых Хоутторновских экспериментов в 1928 г., формальная группа действует в рамках должностных норм и инструкций. Она строго распределяет систему подчинения и роли всех своих членов. Неформальная группа складывается стихийно, под влиянием взаимных симпатий и антипатий. Формальные статусы и роли здесь часто не принимаются в расчет. Личный статус в малой группе часто оказывается гораздо важнее социального статуса.

Неформальная группа склонна создавать свои нормы и правила поведения, особенно там, где формальные структуры и нормы неадекватны. Некоторые руководители полагают, что если работа оплачивается сдельно, то это побуждает работать больше. Но исследования говорят о том, что на уровне неформальной группы существует общее представление о том, сколько и как надо работать. Если эти нормы предусматривают низкий уровень продуктивности, то производительность труда будет невысокой. В то же время разрушение неформальной группы через удаление ее лидера может привести к краху формальной структуры и всей группы в целом. Руководитель коллектива, если он хочет быть эффективным, должен уметь работать с неформальной группой, особенно с ее лидером, формирующим «общественное мнение».

Для успешной деятельности группы большое значение имеет ее сплоченность, понимаемая как ценностно-ориентационное единство, которое определяется по степени совпадения мнений членов группы в отношении наиболее значимых для нее объектов. Сближение оценок в отношении к профессиональной деятельности и друг к другу сопровождается ростом эмоциональной привязанности членов группы к ее делам, увеличением количества коммуникативных связей.

Количество и качество внутригрупповых связей выявляется при помощи метода социометрии, разработанного американским психологом Дж. Морено. Согласно этому методу каждого члена группы спрашивают, с кем бы он хотел проводить свое свободное время, с кем бы хотел выполнять совместное задание, с кем бы он хотел это делать в первую очередь, а потом во вторую и третью. Так определяются положительные выборы. Затем определяются отрицательные выборы. Те, кто получает наибольшее количество положительных выборов, становятся неформальными лидерами. Те, кто получил отрицательные выборы или не получил никаких, считаются изгоями.

При составлении социограммы чертят несколько концентрических кругов. В центральном круге помещают социометрических «звезд», т. е. тех, кто получил наибольшее количество выборов, в других окружностях помещаются те, кто получил меньшее количество выборов или не получил вовсе. По мере развития группы и увеличения степени ее сплоченности большая часть ее членов по результатам

социометрических выборов оказывается в центральном круге. Счастливому Боссу рекомендуется чаще обращать внимание на отверженных членов группы, вовлекать их в общее дело и показывать остальным членам группы их ценные деловые и нравственные качества.

Помимо социометрического изучения группы существует и метод референтометрии, с помощью которого выявляются наиболее значимые в деловом отношении лица, с мнением которых члены группы будут считаться в первую очередь. Социометрический и референтный выборы могут не совпадать. Так, члены группы могут не особенно жаловать некоторые черты личности своего коллеги, но могут уважать его как грамотного профессионала, способного указать выход из трудного положения.

Естественно предполагать, что людям гораздо больше нравится работать в сплоченном коллективе, при наличии хороших, дружеских отношений. Положительно на фактор сплоченности влияют:

♦ сходство ценностных ориентаций, установок и мнений. Как правило, нам больше всего нравятся те люди, которые думают, чувствуют и любят то же самое, что и мы сами;

♦ позитивные цели группы, отвечающие личным интересам ее членов, позволяющие им решать свои материальные, социальные и духовные проблемы, связанные с соответствующими потребностями;

♦ хорошая организационная культура предприятия, когда нравится его психологический климат, стиль руководства, традиции, обряды и ритуалы, нормирующие отношения с коллегами;

♦ положительный результат сравнения пребывания и данной группе с другими группами, выполняющими такую же работу.

Отрицательно влияют на сплоченность:

♦ низкий уровень организационной культуры, проявляющийся в преобладании авторитарно-административных методов управления, отсутствии четких должностных инструкций, в неразвитых коммуникациях;

♦ плохая организация производства, нарушающая гигиенические нормы работы и чувство справедливости в оплате труда, продвижении по службе, начислении премий;

♦ психологическая несовместимость работников друг с другом, что проявляется на уровне их подготовки, образования, возраста, пола,

несходства темпераментов. Отсутствие друзей является одной из существенных причин, склоняющих человека к увольнению из данной организации.

В слабо развитых группах, не достигших уровня развития коллектива, сплоченность подменяется групповым единомыслием или групповщиной, что является своеобразной пародией на нее. К этому приводят такие условия, как:

♦ большие успехи группы;

♦ отсутствие серьезных оппонентов;

♦ наличие сильного внешнего врага.

В случае появления группового единомыслия то или иное решение объявляется правильным только потому, что оно принадлежит членам данной группы. Неспособность к объективной оценке ситуации рождает групповой эгоизм и игнорирование последствий решений. Общий конформизм рождает иллюзию единодушия и ведет к снижению качества принимаемых решений. Для преодоления этих нежелательных явлений следует привлекать независимых экспертов, имеющих возможность оценивать решения группы непредвзято.

Современная психология располагает несколькими подходами в описании того, как развивается коллектив. В линейных моделях развитие коллектива рассматривается от случайного собрания обособленных лиц до момента становления его как единого организма, в котором отдельные составляющие его индивиды действую синхронно, решая свою задачу в соответствии с общими целями. Зрелый коллектив отличает надежность выполнения работы в экстремальных ситуациях, ценностно-ориентационное единство, хороший психологически климат, общественная направленность деятельности. Последнее очень важно, потому что при отсутствии такой направленности группа приобретает характеристики корпорации с ее тенденциями к монополизму и корпоративному эгоизму, при которых организация действует в ущерб общественным интересам.

В двухфакторных моделях развития коллектива задействованы две переменные. В модели Б. Такмена динамика группового процесса основывается на факторах деловой активности и межличностных отношениях (рис. 7.2).

Высокая

Конкуренция *Межличностные отношения слабые*	Коллектив *Межличностные отношения сильные*
Конгломерат	Ассоциация, семейственность

Низкая

Рис. 7.2. Деловая активность

Эта модель описывает состояние морально-психологического климата коллектива, успешность которого можно легко прогнозировать на основе двух указанных переменных.

Может быть спрогнозирована успешность действий коллектива и на основании таких показателей, как дифференциация в оплате труда и взаимозависимость действий отдельных членов группы (рис. 7.3).

Высокая

Психологический климат благоприятный *Взаимозависимость действия низкая*	Психологический климат проблемный *Взаимозависимость действий высокая*
Психологический климат проблемный	Психологический климат благоприятный

Низкая

Рис. 7.3. Дифференциация в оплате

Помимо дифференциации в оплате, создающей в определенных случаях напряженные отношения в коллективе, могут быть названы и другие параметры, входящие в гигиенические факторы модели Герцберга.

Включение в общую деятельность способствует развитию как отдельного участника группы, так и всей группы в целом. Именно в процессе совместной деятельности развиваются как профессиональные качества участников группы, так и их коммуникативные связи между собой. Особое значение здесь приобретает групповая дискуссия, являющаяся следствием установления в группе демократических отношений и общим желанием достичь группового успеха. В процессе обсуждения какого-либо вопроса члены группы, активно выдвигая свои предложения, становятся как бы авторами управленческих решений и начинают испытывать личную ответственность за выполнение принятых решений. Эта ответственность несравненно больше, чем в том случае,

когда проводимые в жизнь решения выработаны кем-то другим и без участия членов группы.

Групповая дискуссия, как это было показано в экспериментах американского психолога Курта Левина, обладает самыми значительными возможностями в изменении взглядов участников группы в отношении к тем или иным явлениям. К. Левин проводил свои исследования в США в годы второй мировой войны. В связи с военной ситуацией на внутренние рынки Америки стало меньше поступать натуральных пищевых продуктов. Взамен их торговые фирмы стали предлагать населению консервированные продукты, которые никогда не пользовались в этой стране особым спросом. К. Левин сравнил и исследовал две формы воздействия на сознание домохозяек, которые отказывались покупать консервы. Одной группе добровольцев были прочитаны лекции с подробным изложением достоинств консервов и с привлечением красочных наглядных средств. В другой группе после небольшого вступительного слова эксперта по консервированным продуктам домохозяйкам было предложено самим в ходе совместной дискуссии обсудить этот вопрос самостоятельно. И дискуссия, и лекция имели продолжительность 45 минут. Последующие интервью с домохозяйками выявили, что в той группе, в которой были прочитаны лекции о достоинствах консервов, на их использование в приготовлении домашней еды согласилось только 3 % женщин. В группе, в которой была проведена дискуссия, – 32 %, т. е. почти в 11 раз больше. К. Левин объяснил этот факт тем, что в процессе слушания лекции домохозяйками не было принято собственного соответствующего решения об использовании консервов, не возникло групповой нормы поведения, так как каждая хозяйка продолжала ориентироваться на свой собственный опыт. В ходе групповой дискуссии каждый член группы оказался вовлеченным в процесс выработки общего мнения, что ослабило сопротивление нововведению. В ходе дискуссии решение о покупке консервов выросло как бы изнутри, а не было навязано домохозяйкам извне. Как показали последующие исследования проблемы групповой дискуссии, по своей убеждающей силе она превзошла не только публичную лекцию, но и индивидуальную беседу. Эффект групповой дискуссии продолжал возрастать и спустя длительное время после ее проведения.

Развитию группы и превращению ее в коллектив способствуют и такие хорошо проверенные приемы, как постановка перспективных целей и задач, ротация кадров на горизонтальных уровнях, делегирование полномочий, программы продвижения по служебной лестнице и обогащения труда.

13 уроков лучших компаний США

Успешно действующий коллектив представляет собой группу единомышленников, стремящихся к самореализации в условиях своей фирмы. И фирма в целом, понимаемая как целостная группа, и каждый входящий в нее индивид взаимно принимают свои цели как общие. Постоянный анализ приходящей из внешнего мира информации представляет собой источник для размышлений и построения стратегии развития фирмы.

1. Наличие перспективной цели – куда надо прийти в результате предпринимаемых сегодня действий. Наличие перспективной цели помогает выдвигать средние и ближайшие цели. Но если предприниматель и его группа действуют только ближайшими тактическими целями и задачами, успех их становится проблематичным.

2. Оптимизм и уверенность. Эти два показателя являются производными от очень сильной мотивации успеха. Скептицизм, уныние и пессимизм здесь совершенно исключены.

3. Создание духа семьи. Эта черта успешно действующего коллектива пришла в современный менеджмент из практики японского бизнеса с традиционными для него тенденциями опоры на общину. Если компания растет очень быстро и увеличивает количество своих сотрудников постоянно, то по мере своего роста она должна делиться на отделы, с тем, чтобы общее количество их членов не превышало 12–15 человек. Это связано с тем, что чем больше размеры организации, тем меньше удовлетворены сотрудники своим трудом. Здесь бывают исключения, подтверждающие правила. Так, компания «Холл-марк корпорация» насчитывает 19 тыс. работников. Но все они себя чувствуют как единая семья. Дело в том, что «Холл-марк» – это сотни мелких фирм, образующих одно большое целое, плюс всеобщая вера работников в достоинство своей продукции.

4. Стратегия завоевания все большей доли рынка. Часто проталкивание продукта на рынок оказывается гораздо важнее самого производства. Здесь действует принцип: «Ничего не случится до тех пор, пока кто-то что-то не продаст». Многие преуспевающие фирмы начинали свой бизнес, не имея продукта, обладая лишь чутьем на новый, не открытый еще рынок сбыта.

5. Выпускать то, что больше никто не делает. Это может быть либо новый оригинальный продукт, либо особое качество традиционного продукта. Уверенность в том, что фирма представляет потребителю наивысшее качество продукции или услуг дает основание для законной гордости ее работникам, тем самым повышая сплоченность коллектива и производительность его труда.

6. Признание в бизнесе приоритета прав потребителя, а не производителя. Компания «Ксерокс» проинформировала своих 130 управляющих европейских филиалов о том, что их жалованье возрастет в ближайшее время только в зависимости от того, насколько клиенты фирмы будут удовлетворены уровнем обслуживания. Успешность действия фирм определяется величиной повторных заказов и рекламой «из уст в уста», совершаемой потребителями бесплатно.

7. Принцип «главного удара». Это означает умение руководства фирмы сосредоточивать ее усилия на ключевых аспектах деятельности. Это может быть работа над одной из сторон качества изделия, либо простота в обращении, либо ориентировка на ключевых потребителей. В этом случае фирмы готовы бывают отказаться от вновь открывающихся перспектив, если они идут вразрез с главными направлениями ее деятельности. Одна из задач, возникающих на этом пути, – убеждение рядовых членов коллектива в перспективности избранного пути. Для этого специально разрабатывается психологическая концепция введения производственных инноваций. Главное место в них должно отводиться расширению информированности коллектива и проведению групповых дискуссий.

8. Хорошая охрана производственных секретов – технологий, патентов, программного обеспечения. Революционные промышленные преобразования часто строятся на новом изобретении, новом способе действия – ноу-хау. Наличие тандема изобретатель – бизнесмен.

9. Привлечение талантов и установление внутрифирменной демократии. Компания «Домино-пицца» (штат Мичиган) ежегодно тратит до 5 млн. долларов на разного рода премии и выплаты своим наиболее ценным работникам: от выплат наличными до организации отпуска на яхте, принадлежащей компании. Кроме того, компания проводит конкурс на звание лучшего по профессии в каждой из профессиональных категорий – как, например, вождение автомобиля, приготовление теста или резка овощей. Этим обеспечивается профессиональное призвание каждому работнику, что является одним из факторов быстрого роста компании в целом. В целях демократизации жизни многие компании устраняют привилегии для руководящих работников в виде столовых, парковок машин, оздоровительных центров. Все это становится доступным для рядового сотрудника.

10. Гибкость в организации и управлении компании. Это проявляется в гибкости расписания, при котором работник может по выбору начать свой рабочий день в 7, 8, 9 часов утра. Компания «Квад графике» пошла еще дальше, установив график, по которому ее работники могут работать три раза в неделю по 12 часов, а потом получать за это три или четыре дня выходных. Другие компании обеспечивают своим рабочим и служащим перевоз от дома к месту работы на автобусах фирмы.

11. Участие в прибылях. Работники разделяют прибыли не только среди администрации, но и среди служащих всей компании в целом. В прошлом прибыль делилась между сотрудниками высшего персонала. В качестве поощрений работников за счет прибылей выплачиваются дополнительные надбавки либо в виде наличных, либо в виде акций фирмы. Существуют как краткосрочные надбавки, так и долгосрочные, например в виде бесплатных обедов за счет фирмы. Кроме этого практикуются разного рода подарки, призы, поездки за город, банкеты по случаю памятных дат фирмы.

12. Хорошие условия труда. Сюда входят не только хорошее оборудование рабочего места и спецодежда, но и наличие комнат отдыха и душевых, дизайн помещения, близость к природе и парковый декор того места, где находится фирма.

13. Хорошая ориентировка во внутренней и внешней среде. Постоянный анализ событий и обработка информации. Способность и

стремление выстоять во что бы то ни стало, если фирма уверена в своей продукции, как бы ни складывалась хозяйственная конъюнктура. В свое время даже преуспевающие фирмы временно терпели поражение. Две компании – «Хьюлетт-Паккард» и «Атари» отвергли возможность приобрести первый микрокомпьютер фирмы «Эппл». Сама же фирма «Эппл» в первый же год продала этих компьютеров на сумму 2,5 млн долл.

Семь причин замедления роста компании

1. Жесткий авторитарный стиль руководства.
2. Атмосфера страха.
3. Плохое планирование.
4. Отсутствие отклика потребителя на продукцию фирмы.
5. Отсутствие у компании более высоких целей, нежели получение прибыли.
6. Предпочтение краткосрочных прибылей.
7. Контроль за решениями производится исключительно на основе балансовых отчетов.
8. Плохая система управления и потеря контроля за состоянием дел.
9. Тяжесть успеха. Люди внезапно получают возможность позволить себе все, что хотят. Семейные отношения становятся натянутыми. Появляются проблемы алкоголя и наркотиков. Успех проверяет характер точно так же, как и суровые испытания[24].

Выводы

Каждый коллектив, подобно живому организму, имеет свои стадии рождения, развития и спада. В случае своего правильного развития в коллективе повышается групповая сплоченность, растет деловая активность и эмоциональная удовлетворенность от включенности в него. Зрелый коллектив создает свою организационную культуру и по своей атмосфере приближается к дружной спаянной семье, в которой проблемы существования решаются так, чтобы способствовать личностному росту каждого из ее членов. Выработка общих ценностных ориентаций в процессе групповой дискуссии способствует этому. Существуют психологически обоснованные

приемы и методы, способствующие как развитию коллектива, так и его задержке в развитии и инволюции. Исповедование демократических принципов в управлении и высокий профессионализм – два главных условия, которые держат коллектив на плаву в любых сложных ситуациях.

Глава 8. Организационная культура

Основу деятельности людей в любой организации составляют общие цели, интересы, ценности. Одной из главных характеристик жизнедеятельности организации сегодня является ее культура.

Исследование темы организационной (корпоративной) культуры с 80-х гг. XX в. становится одной из ключевых в мировой управленческой литературе. Интерес к этой проблеме был обусловлен следующими *факторами:*

♦ динамизм и неопределенность внешней среды; возрастание значимости интеллектуального фактора в развитии организации;

♦ коллегиальные формы управления и принятия управленческих решений требуют особого психологического климата и культивирования творческой обстановки в организации;

♦ увеличение роли тех элементов труда, в которых высокие результаты и эффективность достигаются не только за счет трудолюбия, аккуратности, надежности, но также за счет контактности, творческого подхода, стратегического мышления;

♦ изменение характера работы вследствие внедрения компьютерных систем, обслуживание которых требует независимых и «думающих» сотрудников;

♦ смена ценностных ориентаций, при которых дальнейшие административные воздействия, жесткие инструменты управления неэффективны.

Организационная культура – это совокупность общественно-прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Организационные отношения – это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Организационная культура – весьма подвижная категория, зависящая от мирового общественного развития: развития страны, компании и т. д. В противоположность организационной культуре существует псевдоорганизационная культура, сформированная на базе гипертрофированных общественных условий, например организационная культура террористических и мафиозных организаций, организационная культура наркобизнеса. Конечно,

влияние псевдоорганизационной культуры ничтожно по сравнению с естественной организационной культурой.

Организационная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и организацией, перспектив развития.

Организационная культура, таким образом, регулирует межличностные отношения в коллективе, отношения между руководством и подчиненными, а также деятельность в технологической среде. Она находит отражение в стратегии и структуре предприятия, в принципах управления, которые, в свою очередь, рассматриваются как инструменты организационной культуры.

Организационная культура – это своеобразное *«внутреннее сознание» организации.* Благодаря ей все параметры в организационной жизни действуют на «автопилоте» при принятии решений, распределении власти, поведении персонала. Подобно тому, как в головном мозге функционируют рационально-речевая и эмоционально-образная подсистемы, так и в организации наряду с рациональными элементами действуют не всегда осознаваемые духовные факторы.

Таблица 8.1. Составляющие организационной культуры

Индивид	Организационная культура	**Фирма**
	Ценности	
	Нормы поведения	
	Ритуалы, символика	

Организационная культура является элементом внутренней среды организации. Организации, так же как этнические группы, народности, национальности, семьи, имеют свое «лицо», собственную уникальную культуру, которую определяют прежде всего работающие в ней люди, их предположения, ценности и убеждения. Если организация

относительно крупная, то в ней формируется как общая организационная культура, характерная для всей организации в целом, так и локальная, или субкультура, формирующаяся в его подразделениях, филиалах. Организационная культура имеет составляющие элементы, и можно выделить факторы, которые оказывают влияние на нее:

- ♦ национальная культура;
- ♦ профессиональная культура;
- ♦ миссия организации;
- ♦ идеология общества;
- ♦ политика;
- ♦ мода;
- ♦ законы;
- ♦ традиции, обычаи, ритуалы организации.

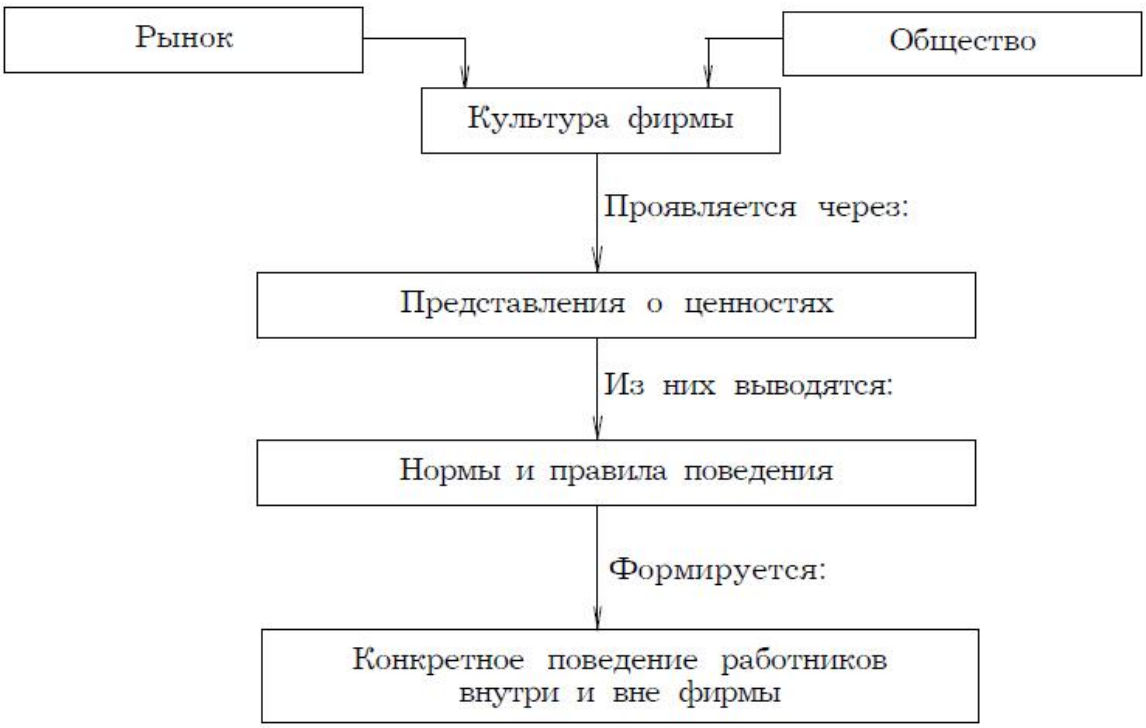


Рис. 8.1. Модель формирования организационной культуры

Организационная культура как элемент и переменная внутренней среды организации имеет свою структуру, а соответственно, и элементы:

- ♦ ценности, социальные установки;

♦ нравственные принципы, деловая этика;
♦ мотивация работников;
♦ организация труда и контроль;
♦ стиль руководства;
♦ разрешение конфликтов;
♦ принятие решений; коммуникации.

В основе организационной культуры – *ее ценности*, имеющие долговременное значение; они не сводятся к количественным показателям, характеризуются в большей мере качественно и задают смысл деятельности членов организации. Их значение острее всего проявляется в критические моменты, когда особую роль играет моральный фактор.

Ценности – это общие убеждения, вера в то, что хорошо, и осознание того, что плохо. В качестве инструмента внедрения ценностей в сознание и их изменения может служить, в частности, эмоционально насыщенное проведение наиболее значимых мероприятий, например, официальных церемоний, чествования сотрудников, пикников, собраний акционеров, а также создание фирменных песен. Все это способствует выражению ценностей в образной форме, что и определяет психологический эффект воздействия. Творцами и выразителями ценностей выступают, как правило, чаще всего основатели предприятий.

Ценности организационной культуры, носителями которых являются прежде всего лидеры, в конечном счете переносятся на язык конкретных управленческих решений. Они реализуются в кодексах чести, правилах поведения персонала и т. п.

В последнее время происходят существенные сдвиги в шкале ценностей работников. Такие из них, как долг, дисциплина, повиновение, утрачивают свое былое значение. Зато возрастают ценности, связанные *с самовыражением индивида.* Поэтому в практике менеджмента методы мотивации персонала и стиль управления должны в качестве критериев эффективности учитывать творческую деятельность, свободу действий и ответственность, расширение контактов с руководством и коллегами, повышение квалификации.

В связи с этим можно определить *традиционные ценности организации*, к ним относятся:

♦ дисциплина;
♦ послушание;
♦ иерархия;
♦ достаточность;
♦ власть;
♦ достижение;
♦ надежность.

Современные ценности организации отличают:

♦ самореализация;
♦ участие;
♦ коллективная инициатива;
♦ творчество;
♦ децентрализация;
♦ самостоятельность;
♦ гибкость.

В практике менеджмента организационная культура может быть выражена через:

♦ назначение организации (миссия, цели, задачи, приоритеты);
♦ быстроту обновления тех или иных сторон деятельности (например, технологии) и диверсификации;
♦ совместно разделяемые взгляды и ценности, нормы и убеждения;
♦ стиль управления;
♦ критерии достижения целей и оценки результатов;
♦ средства внутренней интеграции в коллективе (язык, мифы и ритуалы, приемы отбора и включения новых членов в организацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрения и наказания).

В современном менеджменте можно определить два уровня организационной культуры: «сильный» (высокий) и «слабый» (низкий). *Признаками «сильной» (высокой) организационной культуры являются:* приоритет решения социальных задач в организации; готовность к разумному риску и нововведениям; групповые формы принятия решений; ориентация на коллективные стимулы; высокий уровень самоуправления, самопланирования, самоорганизации, самоконтроля, самооценки.

При таком уровне культуры в организации менеджеры осуществляют воздействия, не прибегая к жестким административным

процедурам. В то же время в такой культуре возможны конфликты: свободная критика часто переносится на личности, на руководство и порой переходит грань допустимого.

«Слабая» (низкая) организационная культура связана с регламентацией, большим количеством инструкций, распоряжений. В такой культуре отсутствуют ясные представления о ценностях, убеждения относительно того, как можно достичь успеха, долгосрочные цели. Следует, однако, подчеркнуть, что понятия «сильная», «слабая» организационная культура относительны. Применительно к конкретному предприятию все зависит от того, как согласуются посылки, составляющие ее содержание, с реальностями внешнего окружения.

В нашей стране традиционно предприятием высокой культуры считалось то, которое «укладывалось» в определенные образцовые нормы, каноны. Организационная культура рассматривалась как совокупность знаний и умений по рационализации производства в соответствии с неким заранее рассчитанным образом. В таком представлении, естественно, коллектив являлся «придатком» к машине, к определенным производственным функциям.

В рыночной экономике условием работы предприятия становится умение действовать на предельно широком поле неясных и нечетких способов поведения. Требуется гибкость менеджмента и исполнителей, личностей на производстве. Организационная культура начинает определять пределы гибкости системы в экстремальных ситуациях, она выражает степень подготовленности коллектива к осуществлению преобразований, и степень его зрелости рассматривается именно под этим углом.

В завершение этой темы можно определить следующий алгоритм управления организационной культурой:

Убедиться, что высшие и средние управленческие звенья сознают необходимость изменения культуры и решительно готовы в течение длительного срока прилагать к этому большие усилия.

Привлечь к процессу управления ярких личностей, собирающих вокруг себя компетентную, сплоченную команду сподвижников и своим энтузиазмом, убежденностью, примерами создающих в коллективе творческую обстановку. Новый лидер – творец новой культуры, ее традиций, форм, символов.

Разработать новые, а главное – ясные концепции и стратегии будущего предприятия, убеждающие коллектив в рыночных перспективах и формирующие новую организационную культуру.

Определить, какой компания хотела бы видеть себя в глазах потребителей, а затем принять ряд мер для проявления себя в выбранном качестве.

Уделить самое серьезное внимание обучению персонала в направлении осознания необходимости перемен, новых концепций, новых культурных ценностей.

Воспитывать у персонала общекорпоративное мышление (через участие в выработке общих решений, стажировку в различных подразделениях, демонстрацию фирменного стиля и т. д.).

Создавать творческую обстановку, помогающую людям думать нетрадиционно за счет:

♦ ослабления контроля за процессами деятельности и перехода к контролю за ее результатами, т. е. повышения ответственности; обеспечения свободы общения работников, распространения информации, гласности;

♦ стимулирования экспериментаторства, инициативы, риска; создания атмосферы команды.

Изменить систему вознаграждения и моральных оценок, способствующих расширению эффективно работающих подразделений и ликвидации плохо работающих. Решительно избавляться от неэффективных подразделений.

Большое значение для перестройки организационной культуры имеет формирование «фольклорного банка», содержащего в поучительно-компактной форме опыт успешного решения проблем. При этом искусно применяются методы из сферы рекламы. Подчас они помогают навязать образ, весьма отличный от реальности. «Человек «Тойоты» – может!» – блестящая реклама! Что может? Зачем? Это уже неважно. Главное достигнуто: чувства уверенности, гордости, восхищения вырабатывают автоматическую реакцию на образ компании. А это, в свою очередь, рефлексируется в поведении персонала.

Другим методом является мифилогизация прошлого и настоящего. Описывая опыт «образцовых» компаний, американские исследователи отметили: «И вот, оказывается, образцовые компании – это

беззастенчивые собиратели и рассказчики историй, легенд и мифов, подкрепляющих их основные убеждения». При этом вырабатываются стереотипы, часто подавляющие способность критически анализировать действительность, но сохраняющие иллюзию правдивости, причастности к целому.

Во внутрифирменное управление активно привносятся инструменты из практики средств массовой информации. «Жизненно важные ценности» корпораций распространяются через публикацию книг и манифестов руководителей, их публичные выступления и пресс-конференции, издание внутрифирменных газет, плакатов, бюллетеней и видеокассет, разучивание песен и гимнов компаний. При этом активно работают профессиональные пропагандисты и социологи из аппаратов вице-президентов по связям с общественностью или по трудовым отношениям. Формирование культуры руководителями компаний все теснее переплетается с пропагандой, которая, как известно, наиболее эффективна при непрерывном и длительном воздействии, а также в созданной благоприятной обстановке для ее восприятия. Реклама на телевидении и по радио, многочисленные книги и журналы формируют образ компаний и обязывают персонал к определенным типам поведения. Очень крупные затраты, которые бизнес отпускает на «культурную» составляющую, окупаются.

Глава 9. Функции менеджмента

Раскроем сущность и основные составляющие этой деятельности. Поможет это сделать процессный методологический подход к менеджменту.

Представители классической, административной школы управления (основатель – Анри Файоль) раскрыли содержание управленческой деятельности. Процесс управления ими был представлен как процесс реализации пяти функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль и руководство) и двух связующих процессов (принятие решений и коммуникации). Функции управления, представляющие обособленные виды управленческой деятельности, порождены разделением управленческого труда и объединяют однородные по характеру элементы управленческого воздействия.

Функция как категория менеджмента характеризует существенный вид управленческой деятельности, или объективно необходимый вид отношений между людьми, будучи проявлением сущности менеджмента. Как возможная область формирования управляющего воздействия функция менеджмента предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы. Поэтому функция рассматривается как объективно необходимая область процесса управления, имеющего временную и пространственную определенность и конечную результативность.

Процесс управления – совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по особой технологии и направленных на достижение целей социально-экономической системы на основе применения управленческих принципов, методов и средств.

Изучение функций управления – одна из главных задач управления, так как любое их изменение приводит к изменению структуры управления. Выделение функций управления обусловлено многообразием управленческой деятельности и местом функций в цепочке: *цель – функция – решение.* Состав функций, следовательно, определяется реализуемыми целями, а состав решений – всей совокупностью функций управления. Таким образом, функция

становится связанной с объектом управления и системой управления, являясь в то же время определенной стадией управления.

Анализ современной литературы и мировой практики менеджмента позволяет говорить о широком использовании функциональной концепции процесса управления. Несмотря на некоторое расхождение в названиях функций и в их составе, наблюдается устойчивая тенденция определять управленческий цикл через последовательность исходных функций менеджмента. Естественно, что содержание функций управления претерпело существенные изменения в сравнении и с работами А. Файоля и Г. Эмерсона в связи с кардинальными изменениями экономических отношений в рыночной экономике.

Концепция менеджмента как процесса выполнения взаимосвязанных функций планирования, организации, мотивации, контроля, руководства объединила ряд теорий управления, в частности, школу научного управления, административную, классическую теорию, бихевиористскую школу, исследующую поведение людей исходя из развития потребностей и формирующую теорию мотивации. В дальнейшем развитии процессная модель менеджмента уточнялась и расширялась, углублялась вследствие применения к менеджменту методологии системного и ситуационного подходов, социологических исследований, экономико-математических методов и моделирования.

Как системообразующий фактор функция менеджмента теснейшим образом связана с социально-экономическими условиями функционирования и развития организаций. Поэтому содержание функций менеджмента многогранно.

Итак, *функция управления – это обособленный вид деятельности, которая объективно необходима для реализации целей функционирования*. Это обособленный однородный вид деятельности, реализуемый путем принятия решений. Это означает, что функции управления играют решающую роль в системе производственных отношений на всех уровнях управления. При таком понимании функций управления они являются определяющими и при формировании структуры управления.

Современные условия формирования в России рыночных отношений в экономике и менеджменте обусловливают потребность в

классификации функций менеджмента, установление их связей и взаимозависимостей. Признаками выделения функций менеджмента, по мнению профессора А.В. Тихомировой, могут стать методологические, исследовательские критерии менеджмента: менеджмент как воздействие; как процесс выработки и реализации решения; как система управления; как управление воспроизводственным процессом и развитием; как профессиональная деятельность.

Суть концепции классификации функций – в содержании взаимосвязей функций менеджмента и механизмов этой взаимосвязи, что позволяет не только представить весь функциональный спектр менеджмента, но и сделать важные методологические предложения.

Смысл данного предложения в том, что любое управленческое решение следует обосновывать с позиций системы менеджмента и с учетом всех его аспектов (воздействия, процесса управления, профессионализации, воспроизводства и развития). Поскольку содержание проблем обусловлено преимущественно объектом, при обосновании управленческих решений обычно описывается объект до и после реализации решения. По мнению автора этого подхода, учитывая многоаспектность управленческой деятельности, при обосновании управленческих решений моделируется и управленческая деятельность как процесс выработки и реализации решений с учетом влияния на другие аспекты управления. Например, если принимается решение об изменении номенклатуры изделий, обоснование касается не только всех аспектов производственной деятельности, но и изменения всех функций управления.

Существует несколько подходов к классификациям функций управления. В данном пособии приводится классификация профессора А. В. Тихомировой. Автор выделяет четыре группы функций[25]:

- ♦ основные функции менеджмента;
- ♦ процессные функции менеджмента;
- ♦ функции систем менеджмента;
- ♦ функции профессионализации менеджмента.

Основные функции менеджмента. Основные функции менеджмента характеризуются полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба категории, системностью и универсальностью использования в разных сферах деятельности. Главная их особенность

в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

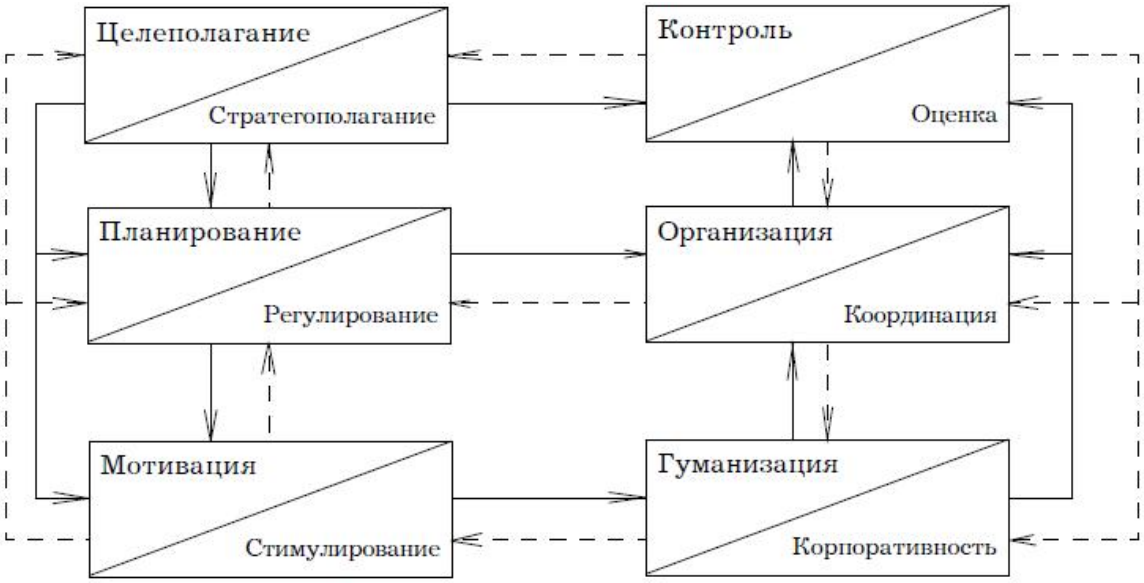


Рис. 9.1. Взаимосвязь между основными функциями менеджмента

Каждый из шести блоков функций, показанных на схеме, представляет собой обособленный этап процесса управления объектом, проектом, организацией. В каждом блоке – два вида функций, взаимосвязанных между собой и взаимодополняющих друг друга. При одном и том же назначении функции одного блока отражают особенности, характерные для менеджмента разных сфер управляемой деятельности, разных уровней управления и объектов.

Каждая из основных функций выступает критерием выделения функционального менеджмента как самостоятельного процесса и системы управления. Можно говорить о целевом, стратегическом, мотивационном, корпоративном менеджменте. В то же время весь комплекс основных функций дает системное представление о процессах управления любой социальной и социально-экономической системой.

В рамках каждой основной функции можно определить приоритетные средства воздействия, которые наиболее часто используются менеджерами в процессах управления. Состав

приоритетных средств воздействия выбирается менеджером в зависимости от конкретной ситуации, поэтому в таблице приводится лишь основной их состав.

Таблица 9.1. Основные функции менеджмента и средства воздействия

№ п/п	Основные функции	Приоритетные средства воздействия
1	Целеполагание	Потребности, миссия, цели, потенциал, ресурсы, результат, информация
	Стратегополагание	Стратегия, тактика, инновация, потенциал, ресурсы, организация, информация
2	Планирование	Гипотеза, концепция, прогноз, программа, план
	Регулирование	Закон, регламент, стандарт, норматив, налог, льготы, штрафы, пошлины, лицензии, информация
3	Организация	Процесс, система, структура, технологии, ресурсы, коммуникации, информация, методы
	Координация	Согласование, сбалансированность, равновесие, страхование, резервирование, управляемость
4	Мотивация и активизация	Потребности, интересы, мотивы, методы, ожидания, установки, власть, лидерство, стиль
	Стимулирование	Мотивы, стимулы, методы, рычаги, механизмы, льготы, штрафы, карьера
5	Гуманизация	Этика, культура, традиции, образованность, правовое сознание, профессионализм
	Корпоративность	Ценности, атмосфера, лидерство, убеждения, климат, совместимость, карьера
6	Контроль	Нормы, правила, инструкции, технологии, анализ
	Оценка	Показатели, критерии, процедуры, экспертиза

Целеполагание как основная функция менеджмента ориентирует социально-экономическую систему во времени и в пространстве. Ее основное назначение заключается в постановке, определении и формулировании целей управления в соответствии с потребностью народного хозяйства и общества в производимой организацией продукции (услугах), в обосновании ресурсообеспеченности целей и реализуемости в соответствии с имеющимся потенциалом (персонала, технологии, организации, информации). Цели производственно-

хозяйственной организации должны соответствовать реальной потребности в ее продукции. Также реальной должна быть и стратегия ее достижения.

Стратегополагание как основная функция менеджмента ориентирует производственно-хозяйственную систему на приоритеты в средствах и методах достижения ее миссии и целей.

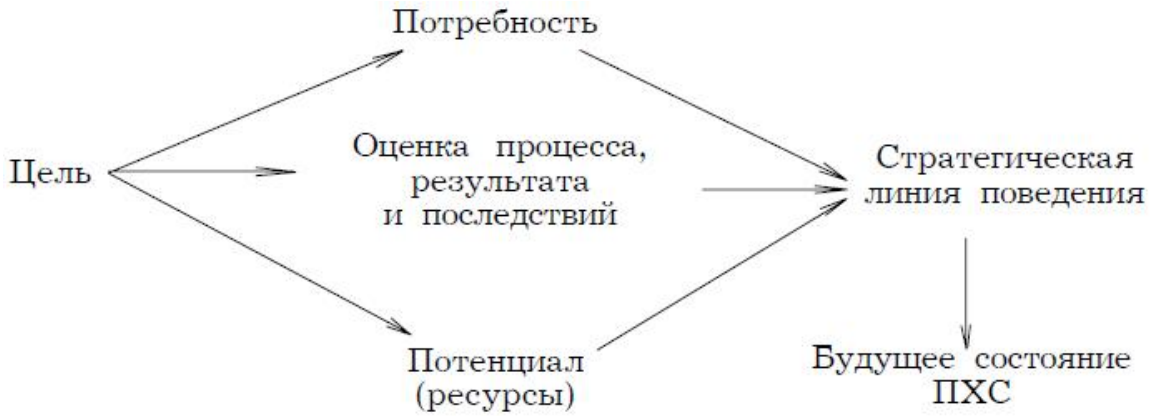


Рис. 9.2. Процесс формирования стратегии развития производственно-хозяйственной системы (ПХС)

Так, стратегией перехода российской экономики на рыночные отношения хозяйствования выступает ее кардинальная перестройка, т. е. формирование многоукладной экономики, ориентированной на потребителя в лице населения страны, на его спрос и доходы, на обеспечение уровня жизни, соответствующего развитию производительных сил, а также обеспечение социальной и правовой защищенности населения страны.

Основная задача менеджеров – добиваться реальных конечных результатов деятельности организации в данной конкретной ситуации. Поэтому уяснение целей организации, ее персонала, а также своих целей и дает возможность менеджеру определить или уточнить исходные стратегические позиции, выявить сильные стороны организации и эффективно их использовать. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отразится на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения их соответствия.

Стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструмент, с помощью которого современная организация противостоит изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации. Различают стратегию предпринимательского типа, направленную на реализацию изменяющихся условий внешней среды, и стратегию рационализаторского типа, направленную на реализацию внутренних факторов. Стратегия бизнеса дает ответы на следующие вопросы: какие виды продукции изготовлять, куда и кому сбывать, какие технологии разрабатывать, каким образом добиться конкурентного преимущества. Стратегия управления вырабатывается, как правило, на длительный период. Для менеджеров важно правильно провести анализ, оценку развития и выбрать приоритетные стратегии как по каждой из сфер деятельности, так и в целом для производственно-хозяйственной системы.

Планирование как основная функция менеджмента представляет виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов организации к достижению общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое понятие имеет свое назначение в системе планирования. Так, концепция – это идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая управленческая проблема для ее воплощения в практику проходит стадию концепции. Прогноз – научное предвидение возможного состояния экономики, общества, конкретной организации в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются, как правило, на достаточно долгий период времени. Программа – законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных единой целью и конкретным конечным результатом. В современных условиях формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления. Их преимущество связано с более четкой ориентацией на конечный результат, с формированием более эффективной системы контроля и мотивации деятельности персонала, с сокращением бюрократических процедур и повышением оперативности управления, с более четкой системой ответственности, координации и

регулирования деятельности. В условиях России, особенно в период реформирования, программное управление становится распространенным видом управления.

Регулирование – вид деятельности по поддержанию режимов функционирования организации в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации по взаимодействию государственных и рыночных регуляторов. Данная основная функция выполняет роль адаптации менеджмента к устанавливаемым государством параметрам, таким как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и реагирования на изменение макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта (ВВП).

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по упорядочению совместной деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями «процесс», «система», «коммуникации», «организационно-стабилизационные методы», «организационно-распорядительные средства». Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации к изменениям внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления – это формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Координация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно-хозяйственных организациях. Координация рассматривается как дополнение и расширение функции организации. В процессе данной функции осуществляется координация преимущественно внешних связей руководителями высших уровней отраслевого, регионального, муниципального управления.

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и

целей организации. В процессе мотивации предполагается использование следующей последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей – интересы людей – мотивы деятельности – действия людей. Мотивационный подход к управленческой деятельности рассматривается как центральная функция менеджмента.

Стимулирование – основная функция менеджмента, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов, методов как способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и организаций. Так, по отношению к организации стимулами, активизирующими ее деятельность, могут стать льготные кредиты, снижение пошлин и акцизов, налоговые льготы, повышение штрафных санкций.

Наиболее действенными по отношению к работникам являются формы материального и морального стимулирования. О недейственности экономических стимулов в условиях спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России в период реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

Гуманизация как основная функция менеджмента отражает социальный характер менеджмента и роль человеческого фактора как субъекта и объекта менеджмента. Человек в системе менеджмента – не только фактор производства и средство достижения цели, но и цель менеджмента. Поэтому функция гуманизации управленческих отношений и всей системы общественных отношений в условиях переориентации кадров российской экономики на рыночное мышление становится важной функцией менеджмента. Гуманизация отношений касается этики деятельности, природы и механизмов воздействия морали как одной из сторон социальной деятельности человека, особой формы общественных отношений и сознания.

Этика менеджмента проявляется в этике деятельности фирм, предприятий, организаций, а также в деятельности менеджеров, специалистов и всего их персонала. Этика как отрасль знаний

рассматривает человеческие отношения и поведение людей с точки зрения их соответствия общепринятым, разумным нормам.

Считается, что коллектив ведет себя этично и социально ответственно, если следует закону и отвечает принятой системе ценностей. Этика бизнеса затрагивает различные аспекты поведения управленцев, менеджеров, касающиеся как целей, так и средств их достижения. Помимо высших руководителей, допускающих неэтичное поведение, любое лицо в коллективе может действовать неэтично. Наиболее распространенные случаи неэтичного поведения – взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах. Неэтичное поведение служащих может быть причиной неблаговидного поведения их руководителей.

В зарубежной практике в целях соблюдения этических норм поведения менеджеров и служащих разрабатываются этические принципы, кодексы, стандарты, нормативы, создаются комитеты (организации) по этике, проводятся специальные обследования и ревизии, создаются программы обучения этике менеджмента. Программы по этике встраиваются в курсы обучения менеджеров на университетском уровне, что существенно повышает уровень восприимчивости к этическим проблемам.

Важное место в составе функции гуманизации занимают виды деятельности по формированию и развитию культуры фирмы, культуры управления. При этом исследуется влияние культуры общества на менеджмент и воздействие менеджмента на формирование корпоративной культуры управления (деятельности, поведения, общения). Под культурой понимаются вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, ритуалы, нормы поведения, заставляющие человека вести себя соответствующим образом. Культура общества проявляется в уровне культуры отдельных сфер социальной и хозяйственной деятельности.

Корпоративность как основная функция менеджмента включает виды деятельности по формированию корпоративной системы целевой ориентации и целевой направленности, что обеспечивается через воспитание и убеждение, через осознание общности идей и интересов по формированию корпоративной культуры фирмы, ее социально-

психологического климата. Данная функция предполагает деятельность как способ организации управления, при котором имеет место широкое участие персонала в творческих процессах разработки и принятия управленческих решений. Результатом данного вида деятельности должна стать социальная, экономическая и организационная общность коллектива, коллективный дух, например, предпринимательства, или настроенность на нововведения. Общинность или коммуникабельность, патриотизм, склонность к взаимопомощи и поддержке можно рассматривать как традиционно свойственные российскому менеджменту. В новых рыночных условиях эта функция, как и другие, будет активно развиваться.

Контроль как основная функция менеджмента объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления (учет), с анализом информации о процессах в производственно-хозяйственных системах и результатах деятельности (анализ), с работой по диагностике и оценке процессов развития и достижения целей, эффективности стратегий, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Функцию контроля, исходя из ее роли в процессе управления, называют функцией обратной связи менеджмента с объектом управления.

Процессные функции

Это следующая группа функций менеджмента, которые определяет автор данной классификации. Основным признаком выделения данного вида функций выступает управленческий цикл, обеспечивающий процесс взаимодействия между объектом и субъектом управления через *выработку и реализацию управленческого решения.* Роль управленческого решения заключается в разработке и реализации воздействия, которое материализуется в производственной деятельности и ее продукте. Поэтому управленческое решение можно рассматривать как результат процесса управления, реализуемый в продукте труда производственной деятельности и выраженный через ее конечные результаты.

Такая точка зрения считается общепризнанной и основывается на производительном характере управленческого труда, в результате которого информация, знания, опыт, нововведения становятся производительной силой, а сам менеджмент оценивается с позиций его результативности и эффективности. Назначение процессных функций менеджмента состоит в обеспечении взаимосвязи объекта и субъекта менеджмента путем реализации выработанных средств взаимодействий через управленческие решения. Процесс управленческих решений характеризуется свойствами непрерывности, дискретности, альтернативности, социальной значимости, оперативности, результативности.

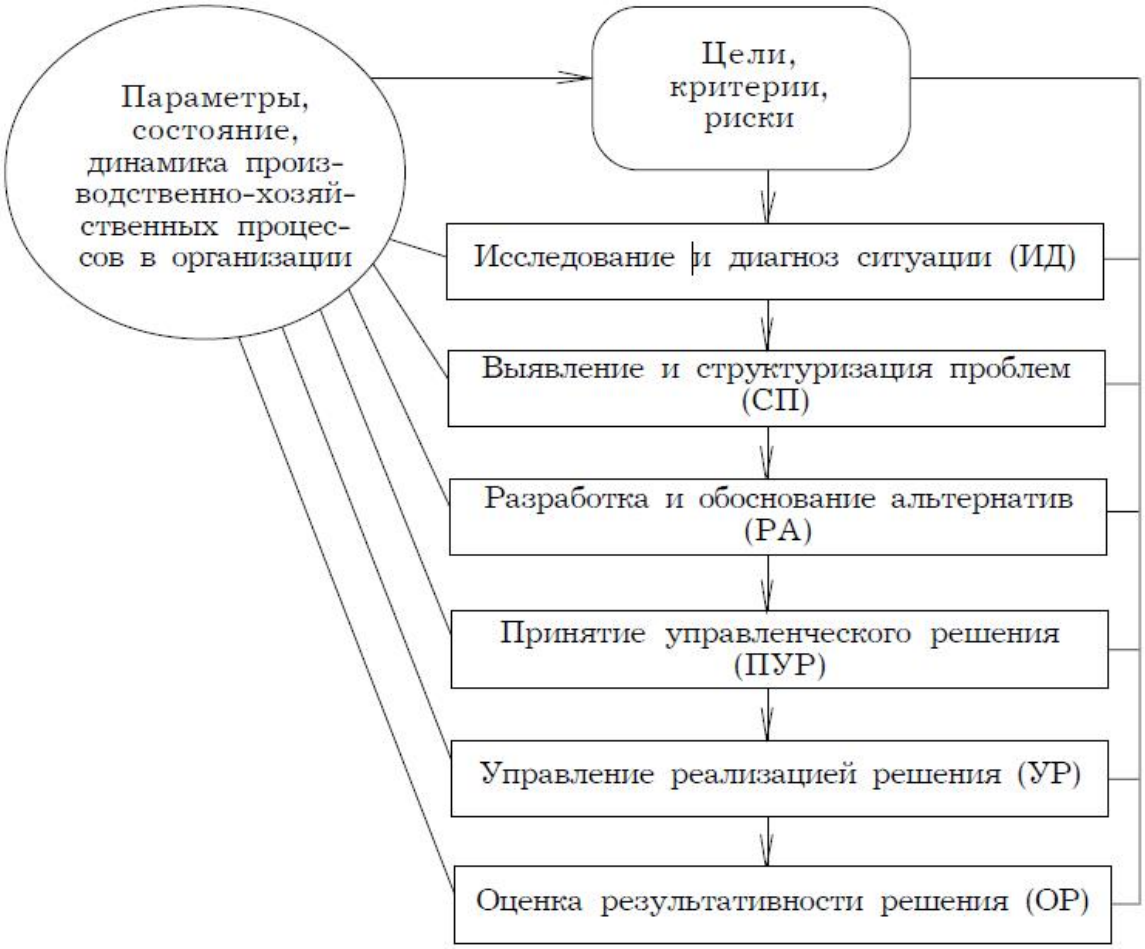


Рис. 9.3. Взаимосвязь процессных функций менеджмента

На схеме показаны состав и взаимосвязь процессных функций менеджмента.

Важно также отметить, что основные и процессные функции менеджмента взаимосвязаны. В современных российских экономических условиях целесообразно формирование функциональной модели управления любым объектом на основе комбинирования функций и с учетом принципов и закономерностей управления.

Функции систем менеджмента

Это третья группа функций менеджмента, которую выделяет автор этой классификации. При формировании систем менеджмента кроме следования объективным тенденциям развития экономики и менеджмента от менеджеров требуется проявление большого профессионализма в выборе и оценке определяющих факторов и условий деятельности. В этой группе функций также важен комплексный подход, применение новейших информационных технологий, использование опыта и интуиции. Основные признаки выделения функций систем менеджмента приведены в таблице. Выделены две группы функций, отражающие назначение систем менеджмента. Первая группа – *функции управления организацией* – объединяет признаки, характерные для любой производственно-хозяйственной организации, разной формы собственности и разного вида взаимодействия производственных звеньев между собой (табл. 9.2).

Вторая группа функций, выделяемая по признаку назначения системы менеджмента, – *функции развития* – основывается на концепции управления воспроизводственными процессами, акцентирует внимание на формировании в условиях рыночной экономики механизмов управления воспроизводством факторов производства, технологии, персонала, информации, т. е. ресурсного, организационного, информационного потенциала. Воспроизводственная концепция менеджмента реализуется в его целях, стратегиях, методах, формах организации.

Таблица 9.2. Функции менеджмента, выделяемые по признаку назначения систем менеджмента

Группа	Критерии выделения функций	Виды функций менеджмента
1. Функции управления организацией	Тип взаимодействия в системе менеджмента	Управление: самостоятельным предприятием; АО; объединением (концерном, консорциумом, синдикатом, трестом, ФПГ); лизингом, франчайзингом, факторингом; материнской компанией, дочерним предприятием, филиалом
	Жизненный цикл изделий (услуги)	Управление: маркетингом; научными исследованиями; проектными разработками; производством; сбытом; послепроизводственным обслуживанием
	Факторы производства	Управление: персоналом; информационными ресурсами; трудовыми ресурсами; материальными ресурсами; продуктом; финансами
2. Функции развития	Параметры воспроизведенного процесса	Управление: инновационными процессами; инвестиционными процессами; обновлением потенциала; накоплением потенциала; производственной сферой; непроизводственной сферой; внешнеэкономической деятельностью; межрегиональное; региональное; межотраслевое; отраслевое
	Развитие системы менеджмента	Управление: экономическим ростом; антикризисное; в условиях кризиса; стабилизацией

В соответствии с данной концепцией при формировании систем менеджмента следует учитывать макроэкономические особенности экономики: циклический характер экономических процессов, движение материально-вещественных, финансовых, информационных потоков как непрерывно возобновляющийся процесс, включающий стадии производства, распределения, обмена, потребления. В настоящее время требуется коренное изменение развития экономики, ее направленности на накопление и обновление, что может дать импульс к развитию и более полному удовлетворению потребностей общества и его прогрессу.

Функции профессионализации менеджмента

Четвертая группа функций менеджмента. *Профессионализация – ключевая* особенность менеджмента. Именно профессионализация отличает менеджмент от других видов социального управления. Базой формирования данной особенности менеджмента служит развитие теории и методологии менеджмента, обобщение искусства управления и опыта хозяйствования, действующая разветвленная система подготовки менеджеров, разнообразные программы и формы обучения. По критерию профессионализации менеджмента выделяют две группы функций:

1. Функции профессионализации деятельности:

♦ ментальности;
♦ интеллектуализации;
♦ инновационности;
♦ предприимчивости;
♦ социальной ответственности и риска;
♦ результативности и эффективности;
♦ качества и конкурентоспособности;
♦ управляемости и оперативности.

2. Функции профессионализма менеджеров:

♦ организованности и решительности;
♦ гуманности и этичности поведения;
♦ компетентности;
♦ правового сознания;
♦ инициативности;
♦ целенаправленности.

С развитием менеджмента функции профессионализации управления обогащаются новым содержанием, возникают новые функции. В настоящее время активно исследуются проблемы профессионализации функциональных менеджеров, а также проблема профессионализации управленческого персонала, создаются модели формирования карьеры по основным управленческим профессиям.

Подготовка профессиональных менеджеров в России, переориентация кадров, повышение квалификации – ключевые проблемы в менеджменте. Это обусловлено традиционной для России структурой управленческого персонала, в которой почти половину

численности управленческого аппарата основного звена хозяйствования составляют линейные руководители, специалисты – 22 %, экономисты и инженеры-экономисты – 9 %.

Численность аппарата управления в народном хозяйстве в 1995 г. составляла около 15 % в общей численности занятых работников. В России проявляется тенденция роста численности аппарата управления, несмотря или вопреки коренным структурным преобразованиям в управлении экономикой и менеджменте. По данным за 1995 г., численность аппарата управления в основном звене промышленного производства составила 19 %. Деформированная структура управленческих кадров характерна для всех уровней управления экономикой. По данным Росстата за 2006 г., в органах государственной власти и управления сложилась следующая структура: руководители составляют 34,5 %, специалисты – 45,3, служащие – 9,5, рабочие – 10,2 %.

Приведенные данные убеждают в необходимости комплексного подхода к использованию управленческого, кадрового потенциала и прежде всего к повышению профессионализма, предприимчивости, что будет способствовать обеспечению оперативности и организованности работы на научной основе.

Функции профессионализации следует рассматривать как связующие звенья в методологии исследования управленческой деятельности. На схеме показаны взаимосвязи видов деятельности или функций менеджмента, последовательность их формирования и оценки, а также место в процессах развития экономики и менеджмента.

С позиций формирования результативно и эффективно действующей системы менеджмента ключевую роль играют специфика и назначение объекта управления, его структура и взаимосвязи. Характеристики последнего выступают исходным условием формирования процессов управления, выбора средств воздействия в последовательности основных функций менеджмента; специфика и качество решаемых проблем и состояния объекта управления позволяют формировать процессы развития системы менеджмента.

Вся рассмотренная совокупность функций воздействует на профессиональные требования, предъявляемые к управленческому

аппарату и менеджерам, что и составляет содержание функций профессионализации менеджмента.

Рис. 9.4. Формирование взаимосвязей функций менеджмента

Результативность профессионализации является основой результативности процессов выработки управленческих решений, правильного выбора и эффективного использования средств и методов воздействия в разрезе и последовательности основных функций менеджмента, что в совокупности характеризует результативность системы управления данного вида менеджмента. А характеристики способности системы управления реализовать потенциальные возможности объекта управления и реальные социально-экономические условия экономики позволяют достичь определенного уровня развития.

Существует также традиционный, классический подход определения количества и содержания функций менеджмента. Он был определен основоположниками менеджмента и дополнен практикой менеджмента. В соответствии с этим подходом цикл управленческой

деятельности рассматривается как взаимосвязь пяти управленческих функций и двух связующих процессов. В дальнейших главах учебного пособия дана детальная характеристика этих видов управленческой деятельности.

Глава 10. Планирование в менеджменте

Планирование представляет собой наиболее существенную из всех менеджерских функций, поскольку связано с целями, альтернативным выбором, определяет действия как перспективные, так и текущие. Планирование находит отражение во всех функциях менеджмента, но логически предшествует им, т. е. менеджер организует, контролирует, стимулирует и руководит в соответствии с планами.

Планирование – это базовая, стартовая функция менеджмента. Именно с составления планов начинается деятельность любой организации.

Планирование – процесс определения целей и приоритетных направлений развития организации, а также программы действий по их достижению.

Планирование – это заблаговременное решение *вопросов: Что следует сделать? Когда следует сделать? Как следует сделать? Кто должен сделать?* У планирования есть пять важных *целей:*

♦ снизить отрицательный эффект неопределенности внешней среды;

♦ сосредоточить внимание на главных задачах: добиться экономичного функционирования; способствовать интеграции деятельности различных подразделений в достижении целей предприятия;

♦ облегчить контроль. Для того чтобы планирование было эффективным, оно должно опираться на разнообразную и достоверную информацию о состоянии внешней среды, оперативно «улавливать» и предвидеть все происходящие в ней изменения.

В зависимости от возможности отслеживания состояния внешней среды выделяются:

♦ *плановое реагирование* (выявление изменений, происходящих во внешней среде, и адаптация структуры организации и ее деятельности к этим изменениям);

♦ *упреждающее тонирование* (будущие характеристики внешней среды прогнозируются, и, соответственно, характер будущей плановой деятельности «подстраивается» под ожидаемые внешние условия);

♦ *активное плановое воздействие* (определяются желательное состояние внешней среды и способы достижения такого состояния).

Само состояние внешней среды может квалифицироваться как контролируемое, частично контролируемое или неконтролируемое.

Существует несколько разновидностей планов, их можно сгруппировать следующим образом:

По уровню управления:

♦ корпоративные;

♦ отдельного предприятия;

♦ подразделения предприятия;

♦ проекта;

♦ задачи.

По временному признаку:

♦ перспективные (до 10–15 лет);

♦ среднесрочные (до 3 лет);

♦ годовые;

♦ оперативные (на квартал, месяц).

По типу:

♦ операциональные;

♦ тактические;

♦ стратегические;

♦ нормативные (бюджетные).

По временной ориентации в технологии разработки:

♦ реактивные (ориентация у плановиков на прошлое);

♦ инактивные (ориентация у плановиков на настоящее);

♦ преактивные (ориентация на будущее – упреждение);

♦ интерактивные (ориентация на взаимодействие, учитывает прошлое, настоящее и будущее как различные, но неразделимые аспекты планируемого).

По объекту (предметной области):

♦ производство;

♦ маркетинг;

♦ капитальное строительство;

♦ материальное снабжение и запасы;

♦ кадры;

♦ финансы;

♦ организационный;

♦ развитие (совершенствование);

♦ бизнес-план.

По составу лиц, участвующих в планировании: *традиционное,* осуществляемое профессиональными плановиками; *партисипативное* – с вовлечением в процесс планирования всех, кого оно непосредственно затрагивает.

План – это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов. Чем сложнее объект планирования, тем больше планов, сложных и многосторонних, используется в управлении.

План с изложением ожидаемых результатов в числовом выражении – это *бюджет.* В узком смысле назначение бюджета состоит в сравнении фактических затрат с плановыми показателями и осуществлении на этой основе контроля. В более широком определении бюджет является финансовым планом, а также планом использования трудовых и материальных ресурсов.

На предприятии разрабатывается много видов бюджетов, которые можно объединить: в *основной, операционный, финансовый.*

Основной бюджет определяет потребности в капитале для достижения поставленных целей. Он состоит из трех финансовых документов:

♦ прогноза счета прибылей и убытков;

♦ прогноза движения денежных средств;

♦ прогноза баланса предприятия.

Основной бюджет разрабатывается на базе *операционного* и *финансового.* Первый состоит из бюджетов:

♦ продаж;

♦ производства;

♦ запасов;

♦ затрат на материалы;

♦ накладных расходов;

♦ прямых затрат на оплату труда;

♦ коммерческих расходов;

♦ управленческих расходов;

♦ прибылей и убытков.

Финансовый бюджет включает:

♦ инвестиционный бюджет;

♦ кассовый бюджет;

♦ балансовый отчет.

Фундаментом бюджетирования является правильная оценка объема продаж, а следовательно, хорошо «поставленные» маркетинговые исследования и как их результат – план маркетинга.

К сожалению, бюджеты быстро устаревают. Существует *два* направления смягчения этого недостатка:

1) создание *«роллинг»-бюджетов.* В каждый квартал годового бюджета вносятся небольшие дополнения, цель которых – переоценить следующие девять месяцев;

2) *гибкое отношение к бюджету.* Внесение изменений в существующий бюджет по мере их появления.

Формы планирования

Современная практика менеджмента выделяет *три* основные формы внутрифирменного планирования:

♦ централизованное;

♦ децентрализованное;

♦ комбинированное.

Выбор формы планирования зависит от масштабов организации, характера основного производства и уровня развития диверсификации, организационной структуры, квалификации специалистов-плановиков, состояния учета, развитости технической базы информационных технологий и т. д.

Централизованная форма планирования. При руководстве предприятия имеется центральная служба (отдел) планирования. Она подчиняется непосредственно президенту (генеральному директору) или одному из его заместителей. Ее главная функция – разработка перспективных и текущих планов для всех предприятий, входящих в объединение. Предприятия и отделения не имеют в этом случае плановых служб и ограничиваются оперативным контролем за снабжением и запасами материалов, сырья, запчастей и т. п.

Эта форма используется, как правило, в объединениях предприятий одинакового или близкого производственного профиля с единой сетью вычислительной техники, что позволяет сократить персонал, занятый планированием. Основное преимущество централизованной формы –

большие возможности для осуществления единой идеологии развития исходя из интересов объединения в целом.

Децентрализованная форма планирования. В крупных концернах с диверсифицированным производством и достаточно самостоятельными отделениями или филиалами основная работа по планированию сосредоточена в них. В концерне имеется центральная плановая служба, которая разрабатывает в соответствии с указаниями высшего руководства лишь общее направление развития концерна. Кроме того, она осуществляет методическое и координационное руководство плановой деятельностью. На основе планов подразделений центральная служба составляет единый план, который используется как средство контроля.

Центральная служба при децентрализованной форме планирования должна учитывать два основных требования:

♦ по своей организационной структуре быть приспособленной для координации работы всех отделов аппарата управления и направлять деятельность всех подразделений фирмы по единому плану, соответствующему общей политике;

♦ строить свою работу с учетом новейших достижений информационных технологий на базе компьютерной техники. Фирмы стараются формировать центральную службу планирования из самых творческих, способных к аналитической работе специалистов, умеющих использовать новейшие методы и средства планирования, а также оценивать основные направления развития технического прогресса применительно к запросам и условиям деятельности компании.

Комбинированная форма планирования содержит элементы и составляющие первых двух форм планирования.

Процесс планирования

Непосредственно процесс планирования состоит из четырех стадий:

1) постановка целей организации;

2) анализ внешней и внутренней среды организации, оценка ее сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей;

3) изучение и анализ альтернатив программ действий организации;

4) выбор программ и их реализация.

Необходимость в составлении планов требует от менеджеров не только способности мыслить в перспективе, одновременно совершая практические действия, но и, пожалуй, более главного навыка – умения выделять цели.

При постановке целей менеджер должен выяснить: в каком состоянии находится организация; в каком состоянии она хочет находиться; что для этого необходимо сделать?

Определив таким образом перечень целей, менеджер также должен осознавать степень значимости каждой из них и уметь выделять: *главные цели* (ГЦ); *важные цели* (ВЦ); *промежуточные цели* (ПЦ); *низшие цели* (НЦ). В соответствии с такой классификацией процесс постановки и определения целей можно представить в виде *«дерева целей»*.

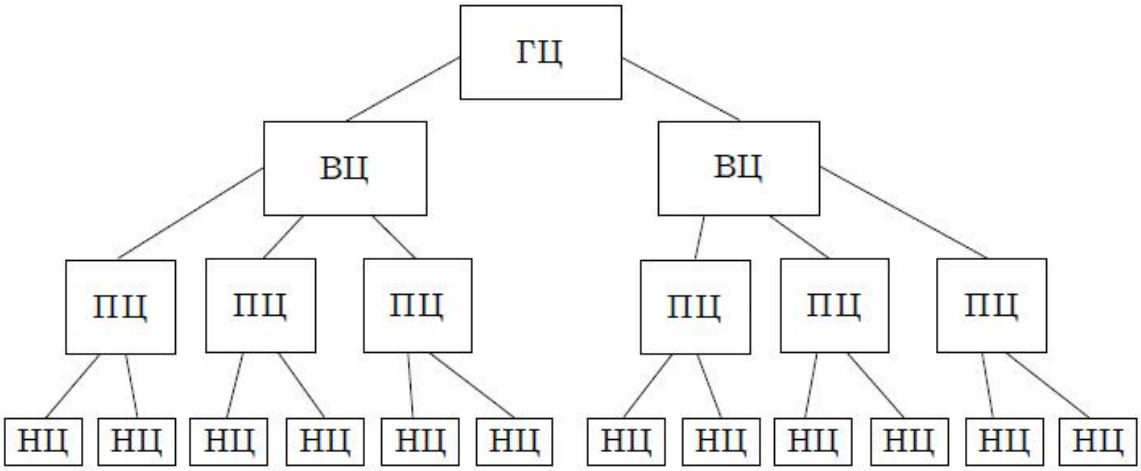


Рис. 11.1. «Дерево целей»

В качестве современных требований к целям можно предъявить следующие: ясность целей, четкость, реальность, соизмеримость с возможностями организации; дифференцированность по времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).

В мировой практике управленческой деятельности широко используется *управление по целям (MBA)*. Этот метод управления позволяет объединить такие функции менеджера, как планирование и контроль. Этот метод управления можно представить следующими этапами:

1) выработка целей;

2) планирование действий;

3) проверка и оценка работы;

4) корректирующие меры.

Управление по целям подразумевает, что руководители будут формулировать на своем уровне цели, с тем, чтобы довести их до своих подчиненных, те, в свою очередь, будут формулировать свои цели, руководствуясь целями руководителей. Таким образом, управление по целям помогает увязать цели подчиненных с целями начальника и всей организации в целом. В отдельной литературе «MBA» именуется как философия управления, ориентированная на результаты.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – особый вид плановой работы, состоящей в разработке стратегических планов, предусматривающей выдвижение таких целей и стратегий развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения.

Стратегическое планирование отвечает на следующие вопросы:

Какие долгосрочные возможности представляются предприятию с учетом внутреннего потенциала и ожидаемых изменений рынка?

Какие стратегии необходимы, чтобы привести в соответствие внутренние возможности с ожидаемыми внешними изменениями?

Одновременно в рамках стратегического планирования разрабатываются и оцениваются альтернативные варианты, а также устанавливаются приоритеты. Модель стратегического планирования можно представить следующим образом.

В системе стратегического планирования можно выделить четыре основных этапа:

Оценка – менеджеры проверяют конкурентоспособность организации, определяя сильные и слабые стороны.

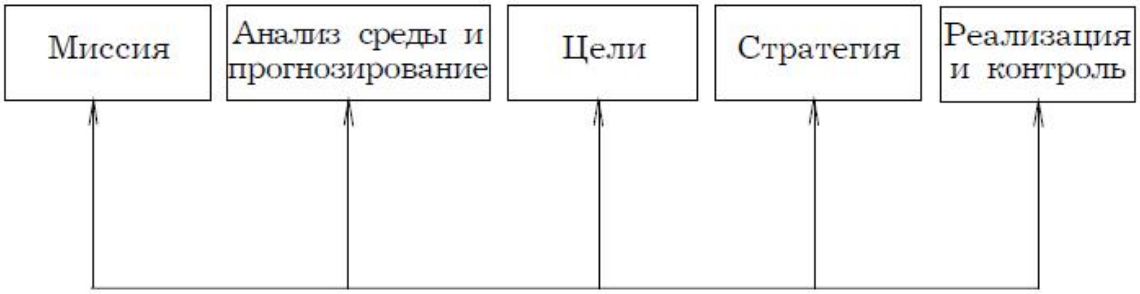


Рис. 11.2. Модель стратегического планирования

Выбор – опираясь на результаты оценки, менеджеры разрабатывают стратегические альтернативы, с тем, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию.

Исполнение – после принятия стратегии разрабатываются обеспечивающие планы, совершенствуются методы и процедуры планирования, мобилизуются людские, финансовые и материальные ресурсы организации.

Анализ – приведенный в действие план должен периодически подвергаться анализу, с тем, чтобы можно было вносить необходимые коррективы.

Стратегическое планирование должно отразить *три основных направления:*

♦ анализ сферы деятельности;

♦ оценку хозяйственного состояния предприятия (фактический уровень, сильные и слабые стороны);

♦ формулировку стратегий.

Анализ должен распространяться на следующие *области:*

♦ политические, общественные, экономические, технологические и экологические условия, определяемые нормативными документами;

♦ рынки сырья, материалов, средства производства;

♦ рынки сбыта;

♦ конкуренцию;

♦ тенденции и перспективы обработки информации.

Этот перечень не исчерпывает весь возможный спектр областей анализа. Основными *критериями* для анализа сильных и слабых сторон деятельности предприятий являются:

♦ доля данной организации на рынке;

♦ расположение организации;

♦ производительность;
♦ себестоимость производства продукции;
♦ квалификационный уровень управленческих кадров;
♦ система управления;
♦ материально-техническое снабжение;
♦ общая финансовая ситуация;
♦ маркетинг.

Выбранная стратегия охватывает следующие основные области:

♦ кадры;
♦ ресурсы;
♦ исследования и разработку;
♦ производство (технологию);
♦ управление;
♦ обработку информации, менеджмент;
♦ финансы;
♦ рынки.

Особое значение придается стратегическим концепциям на рынках сбыта.

При составлении стратегического плана менеджеру необходимо учитывать следующие требования:

♦ соответствие плана миссии организации;
♦ увязка плана с имеющимися ресурсами, его соответствие стилю управления организацией;
♦ совместимость планов структурных подразделений организации;
♦ объективная оценка складывающейся ситуации;
♦ развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий;
♦ наличие большого фактического материала.

Помимо стратегических организация занимается разработкой тактических планов, или, как принято в практике менеджмента их называть, «планов текущей деятельности», «планов прибыли». Их основные особенности:

♦ ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынки;
♦ подкрепляются планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт, финансы);

♦ тактические планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическим, но не являются его частью;

♦ если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство, то тактические разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена, т. е. реализуется принцип: «Кто должен выполнять планы, тот их и разрабатывает»;

♦ тактические планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

Бизнес-план

Одним из видов планов, широко применяемых в современном западном и российском бизнесе, является бизнес-план организации. *Бизнес-план – документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работы.* Он разрабатывается, как правило, на несколько лет (3–5 лет) с разбивкой по годам.

Бизнес-план содержит в себе по сути проект развития организации. Основными характеристиками проекта, отражаемыми в бизнес-плане, являются:

♦ сущность проекта (вид деятельности); обоснование проекта (состояние спроса и предложения); обеспечение (производственный, маркетинговый и организационный планы);

♦ необходимые для реализации проекта средства; конечные финансовые итоги осуществления проекта.

Основными пользователями бизнес-плана являются разработчики, которые продумывают и решают конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, разработкой маркетинга, организацией, управлением и контролем, поиском партнеров; сотрудники предприятия, которые могут принимать участие в подготовке бизнес-плана; потенциальные инвесторы, которых необходимо убедить в высокой степени надежности, перспективности, проработанности и окупаемости проекта.

Типовая структура бизнес-плана:

♦ *титульный лист* – сведения об организации, стоимость проекта, потребности в финансировании;

♦ *вводная часть* – обоснование перспективности проекта, необходимый объем инвестиций;

♦ *анализ положения дел в отрасли* – динамика продаж, тенденции ценообразования, характеристика конкурентов, потребителей, влияние научно-технических, социальных факторов и т. д.;

♦ *сущность проекта* – основные цели предприятия, подробное описание изделия, патентная защита, характеристика организации, степень ее готовности к реализации проекта, общая стоимость проекта, включающая размеры и график капиталовложений;

♦ *план по маркетингу* – программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществить в ходе реализации проекта: определение общего объема и ассортимента реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта, направлений совершенствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, требований к упаковке, внешнему виду; обоснование ценовой политики, планирование сбыта, его стимулирования; планирование рекламной кампании, сервиса, система маркетингового контроля;

♦ *производственный план* – определение себестоимости, производственных мощностей, потребностей в сырье, производственных площадях, описание всего технологического процесса, субподрядчиков;

♦ *организационный план* – описание организационно-правовой формы, организационной структуры управления, характеристика руководящего состава, работа с персоналом, материально-техническая обеспеченность управления, местонахождение предприятия;

♦ *оценка рисков* – изложение всех возможных проблем, которые могут осложнить реализацию проекта, определение комплекса предупреждающих мер, сценариев поведения в случае наступления неблагоприятных событий;

♦ *финансовый план* – сводный баланс доходов и расходов, план денежных поступлений и расходов, балансовый план на конец года в его традиционной форме, план по источникам и использованию средств;

♦ *приложения* – документы, использованные при подготовке бизнес-плана.

В основе планирования как процесса управленческой деятельности необходимо выделить систему показателей, используемых в стратегическом и тактическом планировании, а точнее, при разработке штатов любого типа и вида. *Показатель* – выражение планового задания на основе использования упорядоченной системы признаков, количественных или качественных. Основные виды показателей, используемых в планировании:

♦ *конечные*, характеризующие результаты деятельности объекта на макроуровне, – показатели, характеризующие продукцию, услуги, и *промежуточные*, характеризующие продукцию, необходимую для создания конечного продукта;

♦ *натуральные*, характеризующие производство и потребление в материально-вещественной форме, и *стоимостные*, выражающие совокупные результаты производства – ВВП, национальный доход;

♦ *количественные* – характеризуют прямые, непосредственные результаты производства (могут быть объемными и сетевыми), *качественные* – характеризуют потребительскую стоимость продукции, условия развития общественного производства, степень его эффективности;

♦ *объемные*, определяющие размеры производства, эффективность труда, результативность, и *сетевые*, выражающие задания по развитию различных элементов социальной инфраструктуры;

♦ *абсолютные* – выражают количественную характеристику измеряемого процесса, *относительные* – характеризуют эти явления на основе определенной базы, т. е. в сравнении с другими;

♦ *утверждаемые* – обязательные для исполнения, могут носить адресный характер, *расчетные* – обосновывающие, обязательные, *информационно-справочные* – аналитические показатели.

Глава 11. Организация как функция менеджмента

Если планирование определяет, что именно будет делать организация, то при организации в менеджменте определяются структура организации и условия для обеспечения функционирования организации (обеспечение персоналом, материалами, финансовыми и другими ресурсами). Таким образом, *организация как функция* менеджмента включает в себя две составляющие:

♦ организационное проектирование;

♦ организация процесса работы.

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей.

Как уже отмечалось в предыдущей теме, важная цель планирования – это разрешить неопределенность. Потребность в приспособлении к переменам – один из факторов, придающих такое важное значение планированию. Тем не менее, сколь бы важным ни было планирование, – это только начало. Организация, имеющая большое количество разных планов и не имеющая цельной схемы структуры претворения их в жизнь, обречена на неуспех. Дело в том, что функции планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются. Планирование готовит сцену для того, чтобы реализовать цели организации (организует структуру системы, создает аппарат, который будет «играть» на сцене), а организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человеческого фактора в нечто имеющееся на бумаге (план), в нечто неодушевленное. Это значит, она должна «вдохнуть» жизнь в организацию.

Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологии и персонала.

Организационное проектирование – деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по

реализации целей организации. Этот процесс предполагает установление полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц в организации.

Организация процесса работы включает в себя обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных подразделений предприятия для достижения запланированных целей.

Организационная структура является «продуктом» процесса организационного проектирования и представляет собой формальные правила, разрабатываемые менеджерами для эффективного разделения труда и распределения официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп. Структура характеризует устойчивые связи между элементами организации, позволяет определить сферы контроля управляющих и скоординировать все функции. Организационная структура является единственным способом перехода от планов к действиям.

Структура управления организацией – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. В рамках структуры протекает *управленческий процесс*, между участниками которого распределены функции и задачи управления. С этой позиции *организационная структура* – это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Структура управления включает в себя цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Организационное проектирование включает следующие этапы:

♦ деление организации на блоки по горизонтали;

♦ установление соотношений полномочий различных должностей;

♦ определение должностных обязанностей.

Для того чтобы раскрыть динамику развития организационных структур и сущность многочисленных проблем, стоящих на пути их совершенствования, необходимо рассмотреть методологические принципы проектирования системы организационного управления. Изучение принципов позволяет решать большой и сложный комплекс вопросов, связанных с организационным проектированием. Важность

детального рассмотрения принципов управления обусловлена еще и тем, что они непосредственно влияют на структуру управления, внося в нее определенные коррективы.

Можно сформулировать следующие принципы проектирования системы организационного управления:

Развитие демократических основ управления. Большую роль при этом играет правильное соотношение централизации и децентрализации принятия решений, способствующее разделению стратегических и текущих задач в управлении. Таким образом, в соответствии с этим принципом проектирование организационной структуры управления необходимо доводить до такой степени, при которой обеспечиваются единоначалие и персональная ответственность за ведение дел в организации.

Принцип системного подхода требует формирования полной совокупности управленческих решений, реализующих все цели функционирования организации.

Принцип управляемости предполагает фиксирование соотношения руководителя и числа подчиненных ему работников. При формировании аппарата проектирования структуры управления необходимо стремиться к оптимальности такого соотношения. Важным здесь также является распределение управленческих решений по уровням, которое должно предусматривать рациональную степень загрузки руководителя, принимающего решение. Если загрузка руководителя намного превышает допустимые нормы, резко снижаются эффективность и оперативность управления. Осуществление на практике этого принципа значительно затруднено из-за отсутствия научно обоснованных норм управляемости.

Принцип соответствия субъекта и объекта управления – важный методологический принцип, который заключается в том, что структура управления должна формироваться прежде всего исходя из особенностей объекта управления. Состав подразделений организации, характер взаимосвязи между ними определяются спецификой функционирования как отдельных структурных звеньев, так и системы в целом.

Принцип адаптации. Он связан с требованием гибкости, адаптивности, способности быстро реагировать на изменение внешних и внутренних экономических условий. Важное значение в связи с этим

приобретает совершенствование информационного аспекта с целью обеспечить проявление и развитие данного принципа.

Принцип специализации. В соответствии с этим принципом проектирование структуры управления необходимо вести таким образом, чтобы обеспечить технологическое разделение труда при формировании структурных подразделений.

Принцип централизации означает, что при проектировании структуры управления необходимо объединять управленческие работы с повторяющимся характером операций, однородностью приемов и методов их выполнения. Такими операциями могут быть плановые, бухгалтерские, учетные и др. Принцип централизации требует одновременно сокращения числа уровней управления.

Принцип профессиональной регламентации предполагает группировку функциональных звеньев на каждом организационном уровне таким образом, чтобы каждое звено работало на достижение конкретной совокупности целей и несло полную ответственность за качество выполнения своих функций. Учет этого принципа означает, что проектировать структуру управления необходимо не абстрактно, а с учетом деловых качеств предполагаемых руководителей и исполнителей разных уровней.

Принцип правовой регламентации. Создание любого подразделения всегда детерменировано и, тем не менее, должно быть закреплено правом. В соответствии с принципом правовой регламентации проектировать структуру управления необходимо так, чтобы обеспечивалось соблюдение всех решений и постановлений вышестоящих организаций в части распределения обязанностей и персональной ответственности за выполнение определенных решений.

На формирование новой организационной структуры оказывают влияние факторы внешнего окружения организации, стратегия, система принятия решений, имеющаяся технология, персонал, размер организации и существующая структура.

Элементами структуры являются отдельные работники, группы и другие звенья организации. Горизонтальная структура управления является следствием разделения труда менеджеров на одном уровне, и связи по горизонтали носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальная структура связывает высшие и низшие уровни структуры при наличии иерархии управления.

Организационную структуру можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческого труда, в рамках которой осуществляется процесс управления.

Соподчиненность элементов организационной структуры представляет систему непрерывных линий власти, связывающих уровни управления. Структура соподчиненности имеет строго определенный вид (каждый работник подчинен только одному начальнику) и охватывает всех работников.

При построении организационной структуры учитывается *норма управления* (сфера контроля), т. е. количество людей, находящихся в непосредственном подчинении у менеджера. На величину нормы управления влияют индивидуальные способности менеджера, навыки работников, род их деятельности и виды мотивации, число иерархических уровней компании. Низкая норма управления соответствует высокой структуре, а высокая норма управления – плоской структуре организации.

Формирование структурных подразделений может осуществляться по следующим *принципам:*

♦ в соответствии с функцией;

♦ в соответствии со специализацией;

♦ по командам;

♦ по матрицам;

♦ по сетям.

Эти принципы не являются взаимоисключающими и могут использоваться в одной организационной структуре. Взаимосвязи между подразделениями могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение информации и решений между линейными руководителями, отвечающими полностью за деятельность организации и ее подразделений. Функциональные связи отражают движение информации и управленческих решений по функциям управления.

Организационные структуры подразделяются на два типа:

♦ иерархические структуры;

♦ органические (адаптивные) структуры.

Иерархические организационные структуры.

Устойчивость и рациональность выступали приоритетными параметрами при формировании классических иерархических

структур управления организациями уже в начале XX в. Например, концепция бюрократии, сформулированная тогда немецким социологом Максом Вебером (модель рациональной бюрократии). Принципы рациональной бюрократии содержатся в основе рациональных организаций или иерархических структур управления. Они включают следующие положения:

♦ четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;

♦ иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящему;

♦ наличие взаимоувязанной системы обобщенных правил и стандартов, обеспечивающих однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей;

♦ дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;

♦ осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями.

По мнению зарубежных специалистов в области менеджмента, данные характеристики в определенной степени сохраняются для современных промышленных предприятий, организаций сферы услуг, всех видов государственных учреждений. При этом принимается во внимание, что объективность управленческих решений позволяет организациям приспосабливаться к происходящим изменениям, а продвижение сотрудников на основе компетентности обеспечивает потребность в высококвалифицированных специалистах и менеджерах.

Иерархические структуры управления имеют много разновидностей. При этом главное внимание в них уделялось разделению труда на отдельные функции. Прообразом современных организационных структур иерархического типа являются *элементарные структуры.* В экономической литературе можно встретить, что элементарная организационная структура отражает двухуровневое разделение, которое может существовать только на малых предприятиях. При такой структуре в организации выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). Мы же отнесли к элементарным линейные и функциональные организационные структуры управления. Эти виды структур как

самостоятельные не используются ни одним крупным предприятием ни у нас в России, ни за рубежом. И только порой новые компании, в самом их зачаточном состоянии, вынуждены, пусть даже в очень укороченный исторический период, проходить тот путь, который пройден большинством зарубежных фирм почти столетие назад.

Развитие иерархических (бюрократических) структур осуществлялось последовательно от более простых к более сложным. На рис. 11.1 даны схемы линейных, функциональных, линейно-функциональных, штабных и дивизиональных структур.

Линейные структуры. В них четко наблюдается иерархия, в каждом звене сосредоточены все функции, полномочия и ответственность за управление конкретными производственными подразделениями (исполнительный директор – производственный менеджер – мастер). При линейной организационной структуре управления очень четко осуществляется принцип единоначалия: во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему звеньями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления, руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня управления, вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Данный вид структуры характеризуется одномерностью связей: в них получают развитие только вертикальные связи.

К достоинствам линейной организационной структуры управления можно отнести:

♦ единство распорядительства, простоту и четкость подчинения;

♦ полную ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений;

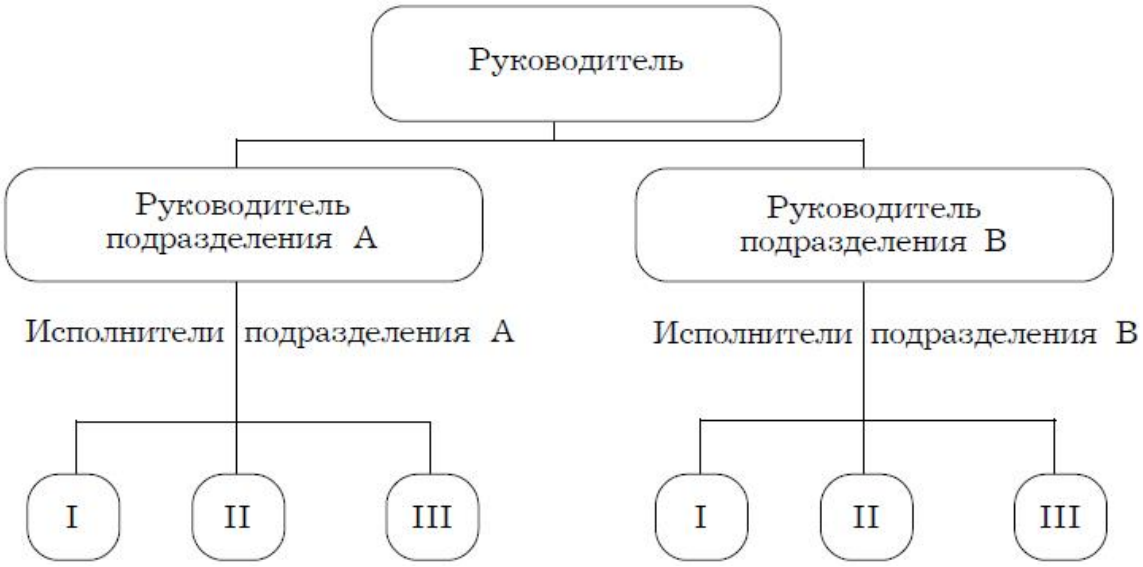


Рис. 11.1

♦ оперативность в принятии решений;

♦ согласованность действий исполнителей;

♦ получение нижестоящими звеньями согласованных между собой распоряжений и заданий;

♦ личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

В качестве недостатков этого простейшего вида структур управления можно назвать:

♦ большую информационную перегрузку руководителя, огромный поток документов, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными звеньями;

♦ высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим обширными разносторонними знаниями и опытом по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками;

♦ структура может быть приспособлена только к решению оперативных и текущих задач;

♦ структура негибка и не позволяет решать задачи, обусловленные постоянно меняющимися условиями функционирования;

♦ тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;

♦ отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений.

Линейная организационная структура управления применима, как правило, только в низовых производственных звеньях (в группах, бригадах и т. п.), а также на малых предприятиях в начальный период их становления.

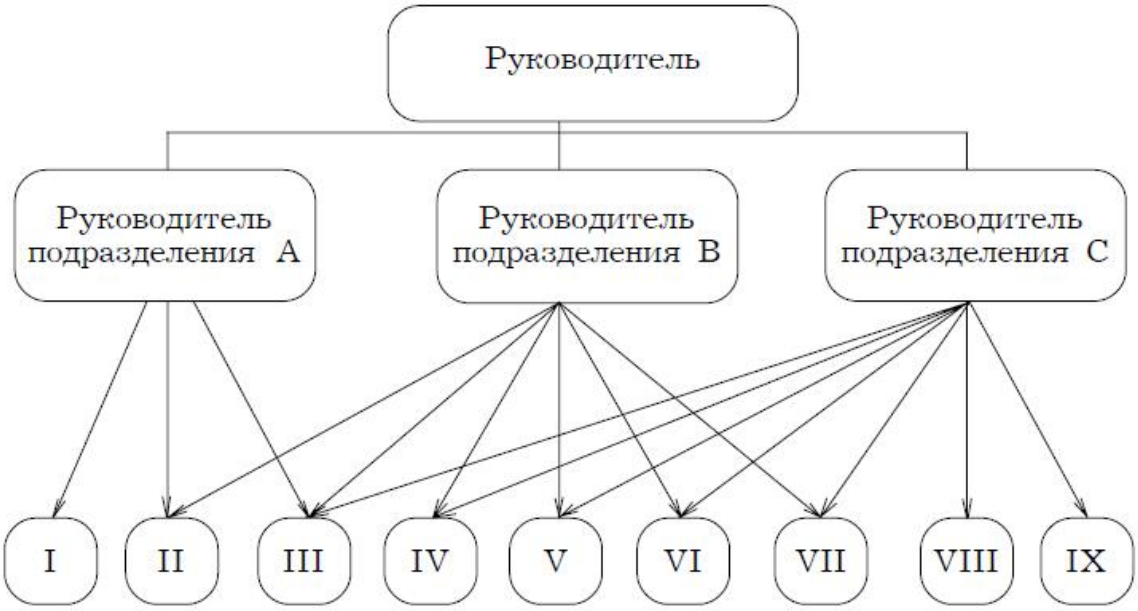


Рис. 11.2

Функциональная структура управления. Для нее характерно создание структурных подразделений, каждое из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Следовательно, в условиях данной структуры каждый орган управления, а также исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Создается аппарат специалистов, отвечающих только за определенный участок работы. В основе функциональной структуры управления лежит принцип полного распорядительства: выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально.

Достоинства функциональной структуры управления можно свести к следующему:

♦ высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций:

♦ специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, ликвидация дублирования в выполнении задач управления отдельными службами;

♦ освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;

♦ создается основа для использования в работе консультаций опытных специалистов, уменьшается потребность в специалистах широкого профиля.

В качестве недостатков этого вида организационной структуры управления назовем:

♦ нарушение принципом полноправного распорядительства принципа единоначалия;

♦ длительную процедуру принятия решений;

♦ трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

♦ снижение ответственности исполнителей за работу, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;

♦ несогласованность и дублирование указаний и распоряжений, получаемых исполнителями «сверху»;

♦ каждый функциональный руководитель и функциональное подразделение ставят свои вопросы на первое место, недостаточно согласовывая их с необходимостью достижения поставленных перед компанией целей;

♦ отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.

В определенной степени способствуют ликвидации недостатков линейной и функциональной организационных структур так называемые линейно-штабная и линейно-функциональная структуры управления, предусматривающие функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления. В этом случае функциональные подразделения могут проводить свои решения либо через линейных руководителей (в условиях линейно-штабной структуры), либо в пределах специальных полномочий прямо доводить

их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне (в условиях линейно-функциональной структуры управления.

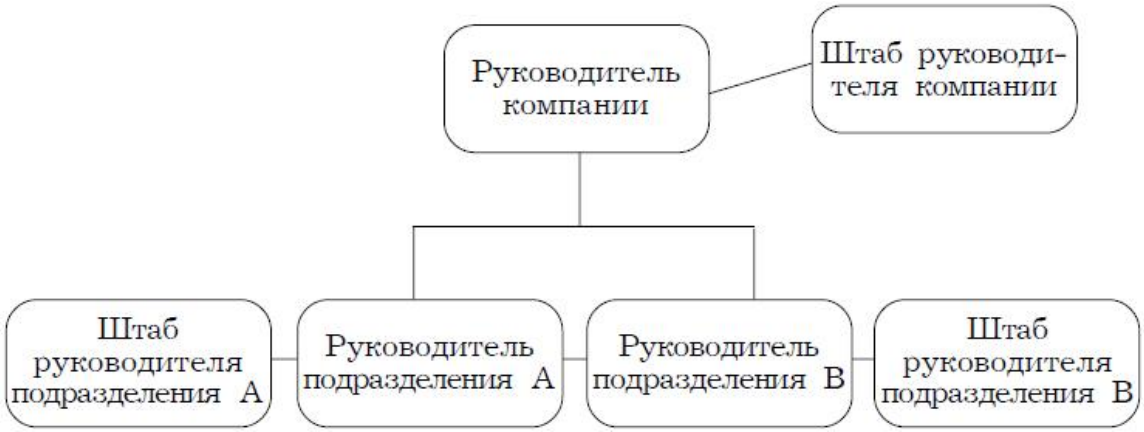


Рис. 11.3

В основе *линейно-штабной структуры управления* лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабные службы), специализирующиеся на выполнении определенных управленческих функций. Эти службы не обладают правом принятия решений, а лишь обеспечивают силами своих специалистов более квалифицированное выполнение линейным руководителем его обязанностей. Деятельность функциональных специалистов в этих условиях сводится к поискам наиболее рациональных вариантов решения задач. Окончательное принятие решения и передача его подчиненным для исполнения осуществляются линейным руководителем. В условиях этого вида структур управления сохраняется принцип единоначалия. Важной задачей линейных руководителей при этом становятся координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло интересов организации.

В отличие от линейно-штабной в *линейно-функциональной структуре*, самой распространенной структуре иерархического типа, до сих пор широко используемой во всем мире, функциональные подразделения могут сами отдавать распоряжения нижестоящим звеньям не по всем, а по ограниченному кругу вопросов, определяемому их функциональной специализацией.

Основу линейно-функциональных структур составляет, помимо линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности по функциональным подсистемам компании (маркетинг, исследования и разработки, производство, финансы и экономика, персонал и т. п.), а также так называемый «шахтный» принцип построения. Этот принцип означает, что по каждой функциональной подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю компанию сверху донизу.

В качестве преимуществ линейно-функциональных структур, как правило, отмечают:

♦ стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях этой структуры управления;

♦ высокую производственную реакцию компании, так как она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;

♦ уменьшение дублирования усилий в функциональных областях;

♦ улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Несмотря на самое широкое распространение линейно-функциональных структур управления, приведем целый перечень недостатков:

♦ размывание разработанной стратегии развития компании: подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем всей компании в целом, т. е. ставить свои собственные цели выше целей всей компании;

♦ отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями;

♦ резкое увеличение объема работы руководителя компании и его заместителей из-за необходимости согласования действий разных функциональных служб;

♦ чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

♦ утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур;

♦ слабая инновационная и предпринимательская реакция компании с такой организационной структурой управления;

♦ неадекватное реагирование на требования внешней среды;

♦ затруднение и замедление передачи информации, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений; цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию. Хотелось бы напомнить очень образное название позиций структуры иерархического типа «лисьих нор менеджеров», подразумевающее, что внутренний интерес отдельных подразделений зачастую идет вразрез с корпоративными интересами и очень сложно «разобраться, что делается в каждом из отдельно взятых подразделений управления, а каждый руководитель такого подразделения, как правило, тщательно скрывает, что делается на его кухне[26]. Интересна в плане рассматриваемых организационных структур и статья профессора Л.П. Страховой, посвященная анализу теоретических положений тектологии А.А. Богданова, одной из многочисленных заслуг которого является то, что он еще в 20-е гг. XX в. определил основные недостатки линейно-функциональных («централистских») структур управления[27].

Один из недостатков линейно-функциональных структур управления авторы учебника по менеджменту О.С. Виханский и А.И. Наумов образно назвали «эффектом бутылочного горла». Суть его в том, что развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях организации, до ее главного руководителя. В результате попытки руководителей сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной работе, в текучке. И это является не виной руководителя, а виной используемой организационной системы[28].

Учитывая все вышеперечисленные недостатки, важно подчеркнуть, при каких же условиях они сглаживаются:

♦ линейно-функциональные структуры управления наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции, т. е. в компаниях, функционирующих в условиях решения стандартных управленческих проблем;

♦ достоинства этих структур проявляются в управлении компаниями с массовым или крупносерийным типом производства, в компаниях, выпускающих относительно ограниченную номенклатуру продукции;

♦ они наиболее эффективны при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники;

♦ линейно-функциональные структуры успешно применяются в компаниях, действующих в стабильных внешних условиях.

Для эффективного функционирования компании в условиях линейно-функциональных структур управления очень важно разработать соответствующие нормативные и регламентирующие документы, определяющие соответствие между ответственностью и полномочиями руководителей разных уровней и подразделений; соблюдение норм управляемости, особенно у первых руководителей и их заместителей; формирующие рациональные информационные потоки, децентрализующие оперативное управление производством, учитывающие специфику работы различных подразделений.

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры управления присущи только мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще – на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

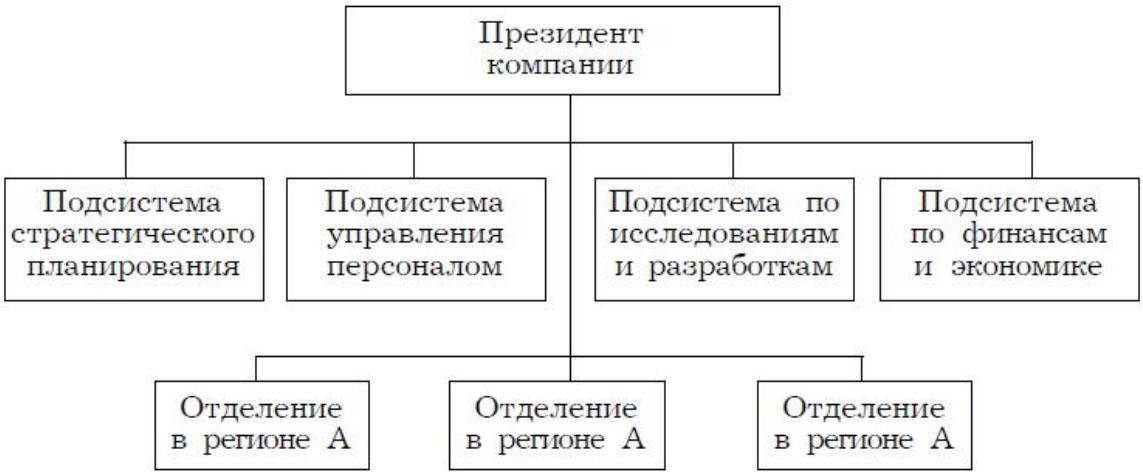


Рис. 11.4

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью структур управления иерархического типа. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием «дробных структур». Впервые

дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х гг. на предприятиях «Дженерал Моторс», а наибольшее распространение они получили в 60–70-е гг. XX в. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х гг. XX в. в США перешли 80 % всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших – 95 %. В Японии такой вид структуры применяют 45 % всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически отдаленными подразделениями компании.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под *отделением (дивизионом)* подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя, или по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяются три типа дивизиональных структур:

♦ дивизионально-продуктовые структуры;

♦ организационные структуры, ориентированные на потребителя;

♦ дивизионально-региональные структуры.

Необходимо отметить, что в самих производственных отделениях (дивизионах) управление, как правило, строится на основе линейно-функционального принципа.

В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

♦ использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;

♦ этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);

♦ уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

♦ отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

♦ перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;

♦ улучшение коммуникаций;

♦ развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов);

♦ возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

♦ дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;

♦ противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;

♦ возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;

♦ невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;

♦ неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;

♦ увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;

♦ затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;

♦ возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать *организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров).* Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

Стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и

сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был «Дженерал электрик». Во второй половине 70-х гг. в этой компании насчитывалось порядка 200 отделений и 43 стратегические единицы бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество.

Адаптивные структуры управления

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

♦ способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;

♦ ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;

♦ ограниченным действием во времени, т. е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;

♦ созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести *проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые структуры, основанные на групповом подходе* (командные, проблемно-групповые, бригадные), *сетевые организационные структуры.*

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Специальные проектные структуры управления используются для того, чтобы управлять проектами, и прежде всего крупномасштабными.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационные проекты комплексного характера, охватывающие, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных

подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системах, например, реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

Проектная структура управления – это временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту. Чисто проектные структуры, как правило, используются для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в компании служб в проектной структуре управления становятся нерациональными. В таких относительно небольших проектах его руководитель может выступать в качестве консультанта высшего руководства фирмы или же кто-нибудь из высшего руководящего состава компании координирует реализацию проекта в рамках обычной линейно-функциональной структуры.

В качестве важнейших преимуществ проектных структур управления можно назвать:

♦ интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;

♦ комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;

♦ концентрацию всех усилий на решение одной задачи, на выполнение одного конкретного проекта;

♦ большую гибкость проектных структур;

♦ активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;

♦ усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

♦ при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;

♦ от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;

♦ формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;

♦ при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

♦ наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа считается *матричная структура*. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении компании двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное управление – отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта. В связи с этим важнейшей задачей менеджеров высшего руководящего состава компании становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами. Отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у исполнителей

одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Таким образом возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного. Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления, не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов.

В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений. Руководители проектов в матричных структурах, так же как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Они отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту.

Достоинствами матричной структуры являются:

♦ интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

♦ получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;

♦ значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с

функциональными подразделениями, усиление взаимодействия между ними;

♦ вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов, и прежде всего по ускоренному техническому совершенствованию производства;

♦ сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;

♦ усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;

♦ достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;

♦ преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации;

♦ более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов, повышения качества создаваемой продукции и повышения эффективности использования ресурсов;

♦ гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в одной организации;

♦ усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы;

♦ возможность применения эффективных методов управления;

♦ относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области проведения хозяйственных операций, принятия решений, а также их профессиональных навыков;

♦ время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов-практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур:

♦ сложность матричной структуры для практической реализации; для ее внедрения необходимы длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

♦ структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;

♦ она является трудной и порой непонятной формой организации;

♦ в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия (золотое правило менеджмента), что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;

♦ в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и обязанности;

♦ для этой структуры характерна борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;

♦ для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;

♦ мешают достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;

♦ при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;

♦ наблюдается частичное дублирование функций;

♦ несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;

♦ нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;

♦ в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;

♦ возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;

♦ структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

В 80-е гг. появилась новая концепция организационных систем управления – *кольцевая* организационная структура управления. Согласно ей на каждом уровне управления (при каждом руководителе) создается совет, в который входят руководитель и представители подразделений, находящихся на один уровень выше и ниже. При этом руководитель любого уровня может одновременно являться членом нескольких советов, и благодаря такому личному участию весь набор советов является сцеплением в единое целое, которое можно представить как систему соединенных скрепок или колец (поэтому такая структура и получила название кольцевой).

Опыт, накопленный в организациях с подобной структурой, показывает, что эффективное участие в управлении предполагает не только полное осознание всеми исполнителями целей и задач высшего руководства и активный поиск путей решения этих задач, но и встречный процесс выявления высшим руководством потребностей сотрудников и приложение определенных усилий для удовлетворения этих потребностей.

В организационном проектировании актуальными являются вопросы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется *федеральной децентрализацией.*

Централизованные организации – это организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни отделы компании растут и развиваются за счет других или организации в целом. Жесткая централизация управления в организации позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Децентрализованные организации – это организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. Управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации, и, следовательно, в децентрализованных организациях усложняется процесс принятия решений. Децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает. Децентрализованные формы стимулируют инициативу персонала и позволяют ему отождествлять себя с организацией. Децентрализация в организации помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей (предполагается, что талантливыми руководителями становятся в процессе приобретения опыта).

Для того чтобы определить, насколько данная организация централизована по сравнению с другими, существуют определенные характеристики, или их можно определить как факторы. Это:

♦ количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;

♦ важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;

♦ последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;

♦ контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

В исследовании организационных структур управления необходимо отметить, что самая лучшая структура не гарантирует хороших результатов. Но неверная структура – гарантия невыполнения задач: упор делается не на те проблемы, усиливаются конфликты, и пустяки вырастают до грандиозных размеров. Вместо сильных сторон акцентируются слабости и дефекты. Современная постановка проблемы организационных систем управления для российских

предприятий связана прежде всего с их функционированием в условиях нестабильной экономики, кризисами и акционированием. Появляются совершенно новые цели и задачи, непривычные для управленческого персонала.

Во-первых, возникла реальная практическая потребность в частой смене целей, стратегий, коренных принципов организации в соответствии с новыми, динамично меняющимися требованиями внешней среды, а также в быстром создании и продвижении новых товаров и услуг на рынок. Оказалось, что старые структуры мало приспособлены для этого.

Во-вторых, сегодня необходимо понимание руководителей российских предприятий, что акционирование – это только первый шаг к самостоятельности, оборотной стороной которой является экономическая ответственность, причем не только перед своим персоналом, но и перед акционерами.

В-третьих, для обеспечения более устойчивого финансового состояния акционерного общества нужны новые подходы к диверсификации производства, поиск новых сфер коммерческой деятельности, а следовательно, в организационных системах управления необходимы достаточно гибкие организационные механизмы, быстро реагирующие на неблагоприятные воздействия и реализующие новую идеологию.

В-четвертых, акционирование осуществляется для расширения возможностей привлечения внегосударственных инвестиций. Следовательно, акционерное общество должно быть привлекательным для общественности. Эта задача формирования благоприятного имиджа предприятия также нова для наших условий. Кто, какое подразделение в аппарате управления предприятием будет заниматься этой работой и как?

В теории и практике менеджмента можно выделить *методы совершенствования организационных структур.* При совершенствовании организационных структур управления целесообразно придерживаться следующих *принципов:*

♦ *простота* – обеспечение минимально возможного числа иерархических ступеней;

♦ *адаптивность*, т. е. способность изменяться в определенных пределах при изменении внешних и внутренних условий;

♦ *увеличение самостоятельности при принятии решений;*

♦ *кратчайшие пути прохождения информации;*

♦ *рациональная степень централизации,* при которой, с одной стороны, достигается специализация, а с другой, – обеспечивается оперативность;

♦ *разделение стратегических и оперативных функций;*

♦ *сочетание вертикальных (линейно-функциональных) и горизонтальных (программно-целевых) связей в управлении;*

♦ *расширение участия персонала в управлении.*

Сигналами необходимости *крупных изменений* в *организационных структурах* можно считать: низкую или снижающуюся эффективность производства.

Об этом свидетельствуют:

♦ тенденция снижения объема продаж;

♦ большие текущие расходы;

♦ снижение чистой прибыли;

♦ неблагоприятная динамика дохода на акционерный капитал;

♦ снижение выручки на одну обычную акцию;

♦ снижение выплат дивидендов;

♦ ужесточение конкуренции (необходима новая структура управления, чтобы противостоять этому);

♦ несовместимость сложившейся организационной структуры управления с предполагаемым в будущем ростом предприятия и его перспективными целями.

В современной практике менеджмента можно выделить *два направления* совершенствования организационных структур управления.

Внесение крупных изменений. Реализация этого направления требует ответа на вопросы: Почему необходима глубокая реорганизация организационной структуры управления? Какова организационная структура управления, к которой мы стремимся? Кто будет осуществлять изменения? Какова его реальная власть? Если ее не хватает, необходимо ли получить дополнительные полномочия и от кого? Как заинтересовать других менеджеров и специалистов?

Текущая реорганизация – эволюционное совершенствование организационных систем управления. При этом, как правило, используется нормативно-функциональный подход. В его основе –

рационализация традиционной схемы организационной системы управления с использованием укрупненных нормативов численности. Текущая реорганизация может быть связана на практике с упорядочением штатного расписания и снижением численности персонала, в целом может быть упрощена система управления. Однако такой подход неактуален для внесения радикальных изменений в организационную структуру управления.

Следует учитывать, что существует система межличностных отношений внутри организации, которая не отражается официальной схемой организационной структуры управления. Эта система возникает в результате взаимодействия сотрудников организации в процессе достижения целей и обмена информацией.

С понятием организационной структуры связаны такие ее определяющие, как делегирование и полномочия. *Делегирование* представляет собой передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование является основой длительного распределения обязанностей в системе управления организацией. *Полномочия – это право использовать ресурсы организации и направлять усилия других сотрудников организации на выполнение отдельных задач.* В свою очередь, сотрудник, которому делегированы полномочия, принимает на себя ответственность, т. е. обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. *Полномочия* могут быть нескольких *типов:*

♦ линейные;

♦ функциональные;

♦ штабные.

Штабные полномочия более разнохарактерны и связаны с типом административного аппарата управления.

Эффективное делегирование предполагает соответствие объема полномочий и ответственности, что может быть затруднительно из-за противодействия руководителей или подчиненных. Кроме того, полномочия ограничены планами, процедурами, правилами, устными распоряжениями и факторами внешней среды (законы, культура и т. п.). Пределы полномочий могут быть нарушены из-за наличия власти и неформальной организационной структуры.

Глава 12. Контроль

Контроль – это наблюдение за достижением организацией своих целей и корректировка отклонений от них. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Контроль связывает воедино все функции управления, так как позволяет менеджерам поддерживать приемлемое положение дел и корректировать неверные шаги путем перепланирования, реорганизации или переориентации в деятельности организации.

Итак, *контроль – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.*

В 20-е гг. XX в. Анри Файоль, основоположник классической, административной школы управления дал четкое определение контроля: «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется в соответствии с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия».

Контроль должен обеспечить фиксирование состояния объекта управления в определенный момент времени для принятия решений по реагированию этого объекта. Контроль выступает главным инструментом для выработки управленческих решений, обеспечивающих нормальное функционирование организаций.

Существует несколько классификаций контроля. В соответствии с первой различают *две формы контроля – финансовый* контроль и *административный.*

Финансовый контроль охватывает все сферы деятельности организации и осуществляется на основе стоимостных показателей, которые позволяют сравнивать плановые расходы с фактическими. Финансовый контроль осуществляют специальные подразделения: планово-финансовое управление, бухгалтерия, отдельные экономисты и бухгалтеры в подразделениях. Функция контроля значительно усилилась в связи с использованием компьютерной техники, которая позволяет осуществлять ускоренно процесс сбора информации,

необходимой для реализации данной функции. Применение компьютерной техники также позволяет сформировать и систему централизованного контроля, обеспечивающую своевременный контроль результатов финансовой деятельности организации.

Административный контроль ведется на всех уровнях управления организацией и призван оценивать деятельность сотрудников (контроль исполнения). Административный контроль осуществляется постоянно как специальными подразделениями, так и руководителями на всех уровнях управления организацией.

Различают также два вида контроля: *оперативный* и *управленческий,* или *стратегический, – контроллинг.* Им будет дана характеристика при рассмотрении этапов контроля.

Процесс контроля включает *три этапа:*

1. Предварительный контроль.

Предварительный контроль позволяет проверить готовность организации к началу работы. Эта проверка осуществляется по трем основным направлениям:

♦ управленческие решения;

♦ персонал (человеческие ресурсы);

♦ состояние материальных и финансовых ресурсов компании.

2. Текущий контроль.

Основным видом контроля считается *текущий.* Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет, и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником.

В рамках текущего контроля можно выделить два типа контроля: *оперативный и управленческий стратегический, – контроллинг.*

Оперативный контроль – это контроль за производственно-хозяйственной деятельностью организации (за технологией, качеством продукции и т. п.). Задачей оперативного контроля является обеспечение выполнения производственной программы в режиме текущего времени.

Контроллинг нацелен на обеспечение рационального использования ресурсов и конкурентоспособности предприятия и продукции. Он определяет эффективность работы организации, использование ее ресурсов (т. е. производительность труда, материалоемкость, прибыльность). Область задач контроллинга шире только контроля. Он связывает результаты анализа отклонений со

всеми уровнями процесса принятия решений, инициирует корректировки в них и в таком понимании является управленческой задачей первостепенной важности.

Контроллинг – это система управления. Тот, кто впервые слышит слово «контроллинг», обычно связывает его с понятием контроля. Однако это нечто отличное и даже противоположное ему. Контроль направлен в прошлое, на выявление ошибок, отклонений, просчетов и проблем. В большинстве случаев речь идет также о том, чтобы найти виновных. *Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования организации и его структурных подразделений.* Службы контроллинга стремятся так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем.

Для текущего контроля характерным является установление стандартов, или нормативов, подлежащих регулярному контролю.

Стандарты (нормативы) – это критерии, по которым можно оценивать результаты деятельности.

Существует *три вида нормативов: натуральные, стоимостные и временные.*

К натуральным относятся нормы расхода материалов на единицу продукции. К *стоимостным нормативам* можно отнести смету предстоящих расходов. *Временные стандарты* определяют время, необходимое для осуществления той или иной задачи.

Измерения – самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Затраты, связанные с измерениями, зачастую предопределяют, стоит ли вообще заниматься контролем. Ведь основная цель контроля состоит не столько в том, чтобы установить, что же происходит на самом деле, а в том, чтобы снизить расходы на производство и увеличить прибыль, и излишние затраты здесь ни к чему.

Заключительный контроль.

Заключительный (итоговый) контроль связан с оценкой выполнения организацией своих планов. Он требует всестороннего анализа сильных и слабых сторон деятельности организации за истекший период с целью получения необходимой информации для последующих этапов планирования. Заключительный контроль осуществляется, когда работа уже закончена.

Схематично управленческий цикл контроля можно представить в виде схемы следующим образом (рис. 12.1).

Именно контроль дает информацию менеджеру о необходимости корректировок (обратная связь) в системе управления!

Объектами контроля являются характеристики организации как системы: характеристики входа (все виды ресурсов), процесса (процесса производства изделий или услуг) и выхода (продукта). Контроль в организациях должен осуществляться системно, т. е. контролю подвергаются ресурсы, процесс, продукт.

Контроль ресурсов осуществляется на всех стадиях процесса производства и распространяется на все системные характеристики организации.

При *контроле материальных ресурсов* подробно рассматривается техническая, организационная, экономическая целесообразность их применения. Рассматривая техническую целесообразность применения материальных ресурсов, исследуют все возможные материалы и ресурсы, которые можно применить для достижения выбранных характеристик изделия. Организационная целесообразность выбора проявляется в том, что на данной стадии оцениваются все возможности получения ресурсов на тех условиях, которые удовлетворяют организацию. Окончательный выбор ресурсов производится после экономической оценки выбранных материалов.

К мероприятиям, обеспечивающим эффективный контроль, относится и выбор такого поставщика, который доказал свою надежность и возможность поставлять материалы в соответствии с техническими и организационными условиями. Важное условие состоит в возможности формирования минимальных запасов. Контроль материальных ресурсов осуществляется на всех стадиях: предварительной, текущей и заключительной.

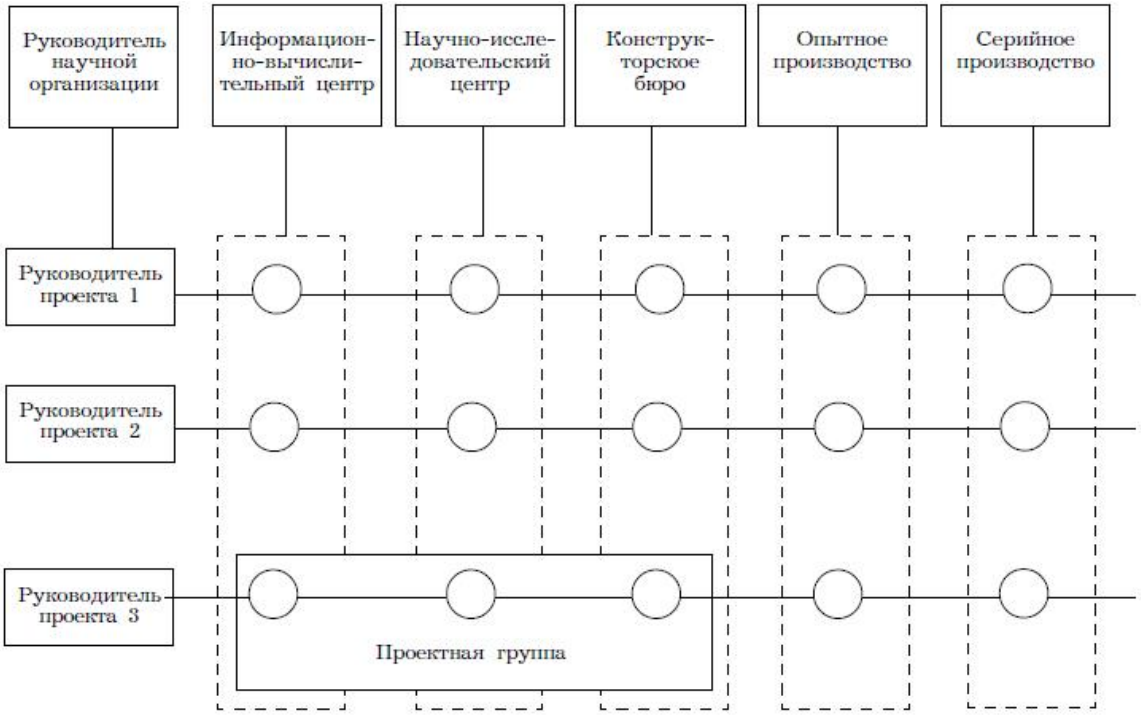


Рис. 12.1. Три этапа процесса контроля

Предварительный *контроль человеческих ресурсов* проводится путем подбора сотрудников, имеющих деловые и профессиональные знания, необходимые для выполнения должностных обязанностей. Контроль человеческих ресурсов осуществляется и в ходе работы путем оценки выполнения должностных обязанностей, деловой активности и результативности работы сотрудника. Результаты контроля позволяют сделать выводы о необходимости повышения квалификации сотрудника, установлении справедливых размеров выплат заработной платы или его увольнении. Контроль человеческих ресурсов также осуществляется на всех трех стадиях контроля.

Контроль финансовых ресурсов проводится с целью оценки деятельности организации или отдельных ее подразделений. Контроль финансовых ресурсов – главный инструмент выработки политики и принятия решений для достижения намеченных текущих и перспективных целей. Контроль осуществляется по стандартным формам, принятым во многих компаниях. Сроки контроля регламентированы, анализ показателей контроля осуществляется на всех уровнях управления организацией. Финансовый контроль осуществляют финансовые службы, которые собирают и

обрабатывают результаты деятельности за истекший период, отклонения от плановых показателей, в особенности по *прибыли* и *затратам* (рис. 12.2).

Контроль оказывает сильное влияние на поведение людей. Неудачно спроектированная система контроля может сделать поведение работников ориентированным на нее, т. е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей, что может вести к выдаче искаженной информации.

Организация контроля является одной из самых сложных задач современного менеджмента. Для эффективного его осуществления необходим ряд условий:

♦ наличие планов: чем более точные, полные и интегрированные планы, тем эффективнее может быть осуществлен контроль;

♦ развитый учет (бухгалтерский, финансовый, управленческий);

♦ отлаженная информационная система.

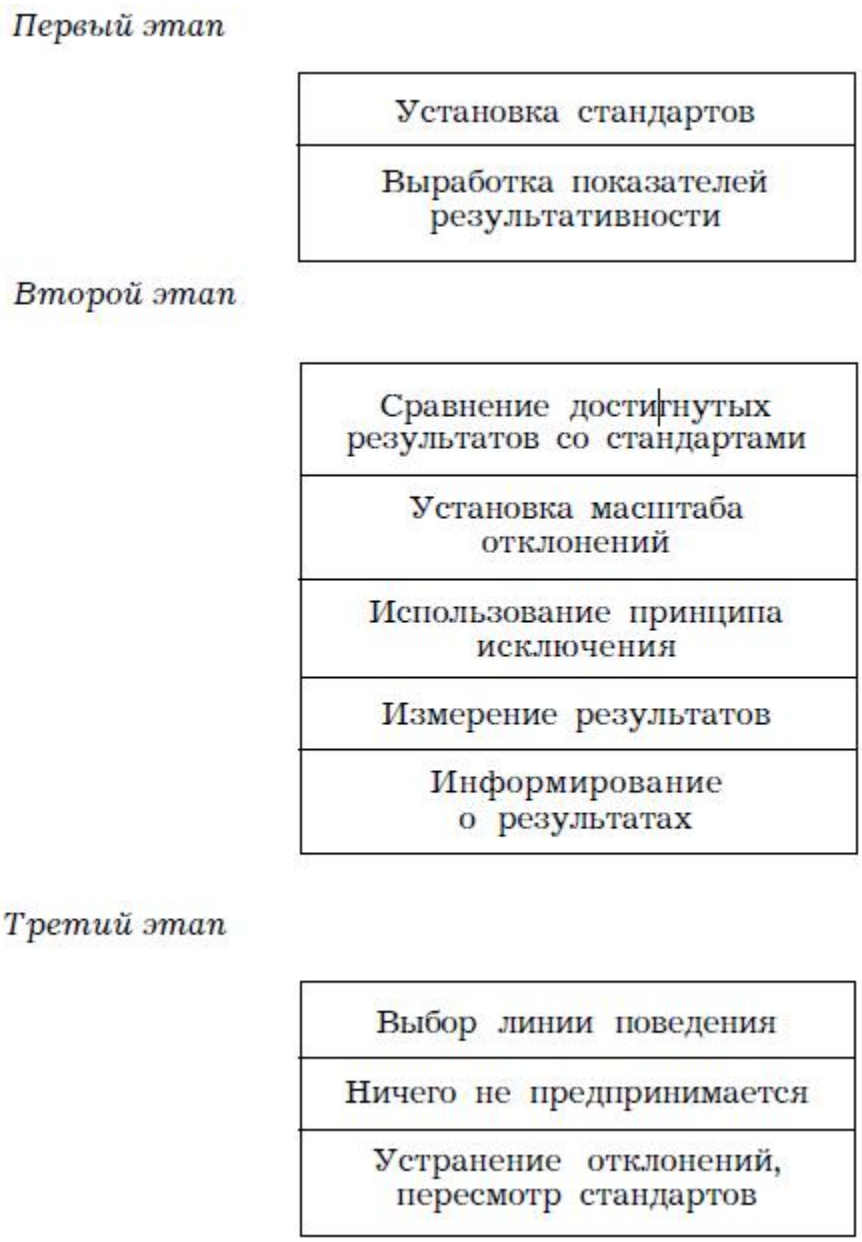


Рис. 12.2. Модель циклического процесса контроля

Точная, своевременная и адресная информация – основа эффективного контроля; организационная структура с четко определенной ответственностью руководителей сфер деятельности, производственных и управленческих подразделений, должностных лиц.

Чтобы контроль был эффективным, можно определить несколько современных к нему *требований.* Это:

♦ нацеленность на достижение конкретных результатов;

♦ стратегический характер контроля;
♦ своевременность;
♦ гибкость – простота;
♦ экономичность.

Глава 13. Мотивация. Как развивать себя и побуждать к развитию других

Что нами движет в этой жизни? Что заставляет большинство людей преодолевать различные препятствия в виде совершения утомительных и опасных путешествий, участвовать в строительстве громадных заводов и электростанций, создании многотрудных проектов, которые часто подрывают здоровье? Где та исходная сила, которая заставляет нас, преодолев один барьер, стремиться к другому? По мнению психологов, тайна эта лежит в природном стремлении человека, формируемого в момент рождения по закону импринтинга, вырваться из материнского лона в область реальных человеческих отношений. Счастливое окончание трудного путешествия, которое совершил ребенок, двигаясь из лона по родовым путям, – это первый успех, который человек испытывает в жизни. Это переживание успеха потом может переживаться и в момент детских игр, и в момент спортивных соревнований, и в момент сдачи трудного экзамена. Каждое переживание успеха – это как бы новое рождение человека, достижение им цели, говорящей о росте его возможностей.

В зависимости от жизненной ситуации желаемая для достижения цель может быть очень разной. Для голодного и лишенного крова человека самым большим счастьем будет возможность оказаться в доме, где ему могут предложить еду. Для человека, живущего в комфортабельных условиях, подобные ценности уже не имеют определяющего значения, и больше всего на свете он может мечтать о свершении важного научного открытия или стать видным общественным деятелем. Каждый из нас предопределен двигаться к пределам возможного совершенства, преодолевая преграды как внутреннего, так и внешнего плана. Американский психолог русского происхождения Абрахам Маслоу выявил потребностях человека наличие пяти основных групп, о которых речь пойдет ниже.

1. Физиологические потребности. Сюда входят потребности в еде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении.

2. Экзистенциальные потребности. Сюда входят такие, как потребности в безопасности своего существования, уверенность в завтрашнем дне, сохранение хорошего здоровья, сохранение порядка в окружающем человека социуме. В сфере труда – гарантированность занятости, страхование от несчастных случаев.

3. Социальные потребности. Сюда входят потребности, связанные с принадлежностью к определенной социальной группе, общением,

участием в совместной трудовой деятельности и отдыхе. Отсутствие у человека возможности находиться в желаемой социальной группе, с которой он себя пытается идентифицировать, морально переживает весьма тяжело. Вынужденная безработица, как и уход на пенсию нередко вызывают переживания чувств изолированного изгоя, никому не нужного.

4. Престижные потребности. Сюда входят потребности в уважении со сторон «значимых других», служебном росте, высоком социальном статусе, престиже, общественном признании. Блез Паскаль так сказал об этой потребности: «Чем бы человек ни обладал на земле, прекрасным здоровьем, любыми благами жизни, он все-таки недоволен, если не пользуется почетом у людей… Он чувствует себя неудовлетворенным, если не занимает выгодного места в умах людей. Вот какое место влечет его больше всего на свете, и ничто не может отклонить его от этой цели; таково самое неизгладимое свойство человеческого сердца. Даже презирающие род людской, третирующие людей как скотов, – и те хотят, чтобы люди поклонялись и верили им».

Знаменитый американский менеджер Ли Якокка, выведший из кризиса и приведший к огромному успех компанию «Крайслер», писал в своей книге «Карьера менеджера»: «Почему человек хочет стать президентом компании? Что, ему этот пост просто доставляет удовлетворение? Быть может, и так, но он его способен вымотать и состарить. Почему же президент так много и упорно работает? А потому, что это дает ему возможность сказать: «Да, я добрался до верха. Я кое-чего достиг».

5. Духовные потребности. Сюда входят потребности в самовыражении и творчестве, развитии своих способностей и самосовершенствовании, потребности выполнения своего духовного предназначения на этой земле. Люди, которые достигли стадии самоактуализации, обязательно вовлечены в какое-то дело, которое находится вне них самих. Они любят свою работу настолько, что для них исчезает противопоставление «труд – радости». Они посвящают свою жизнь так называемым бытийным ценностям, которые являются предельными и выше которых ничего нет. Такими ценностями могут быть истина, красота, добро древних, совершенство. Для того чтобы достичь высших уровней самоактуализации, где человек может быть

по-настоящему счастлив, ему по ходу своей жизни необходимо соблюдать ряд условий:

1. Учиться полному, живому и бесконечному переживанию. Когда человек полностью погружается в какой-либо предмет, он ничего другого в этот момент не видит. Так, человек бывает захвачен восприятием прекрасной музыки, фильма, спектакля, картины природы. Достигается это состояние через овладение техникой медитации.

2. Принятие принципа «Жизнь как постоянный выбор». В каждый момент жизни человек может или продвигаться вперед, или отступить перед трудной ситуацией, несущей в себе неопределенность и неожиданность. Продвижение вперед всегда связано с известной долей риска. «Выбрать развитие вместо страха десять раз в день – значит десять раз продвинуться к самоактуализации».

3. Уметь прислушиваться к голосу своего внутреннего «Я». Большинство из нас перед тем, как совершить какой-либо важный шаг, склонны не доверять себе, а руководствоваться мнением родителей, учителей, вышестоящих начальников. Не надо смотреть на этикетку на бутылке, чтобы определить, хорошее вино на вкус или нет. Надо уметь расслышать голос своей интуиции.

4. Обращаться к голосу своего внутреннего «Я» означает умение взять на себя ответственность за слова и поступки. Многие люди, когда спрашивают их мнение, начинают мямлить что-то неопределенное начинают подстраивать свое мнение под мнение окружающих, боясь разойтись с ними во взглядах. «Всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самоактуализируется».

5. Смелость и нон-конформизм. Под этим понимается способность выдерживать негативное давление со стороны социального окружения. В ситуации давления он может твердо настаивать на своем и говорить: «Нет, мне это не нравится».

6. Стремление к совершенству. Самоактуализация – это труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Человек должен стремиться быть настолько хорошим специалистом, насколько он может им быть. Стать второстепенным специалистом и довольствоваться этим – неподходящий путь для самоактуализации.

7. Высшие переживания. Это – краткие мгновения, когда человеку вдруг открывается истина и он ощущает себя в единстве со всем

миром. Их невозможно купить, невозможно гарантировать ни даже целенаправленно искать. Они возникают чаще всего в момент творческого озарения, в момент созерцания или создания чего-то прекрасного. Это очень тонкие переживания, и с обычными людьми они бывают довольно редко, но именно эти мгновения жизни помнятся особенно долго.

8. Разоблачение собственной психопатологии. Это означает самокритичность в отношении своих намерений и поступков, нахождение моментов психологической защиты и преодоление их. Такими защитами могут быть зависть и агрессия против другого в случае его успеха, рационализация, т. е. нахождение оправданий для слабых поступков, забывание некоторых важных вещей, связанных со скрытым негативным отношением к какому-то человеку.

«Самоактуализация, – пишет А. Маслоу – вещь постепенная, это накопление самих по себе незаметных приобретений… Люди, которые соответствуют моим критериям самоактуализации, продвигаются скромными шагами – они прислушиваются к своему собственному голосу, они берут на себя ответственность, они честны, они много работают… Научиться высвобождать подавленное, познавать собственное Я, прислушиваясь к «голосу импульса», раскрывать свою величественную природу, достигать понимания, проникновения, постигать истину – вот, что требуется»[29].

Как мы видим, самоактуализирующиеся люди принимают ответственность за свою судьбу и за свой успех. Далеко не все из нас имеют одинаковые возможными на жизненном старте. Одному суждено родиться в богатой семье, другому – в бедной, одному – в городе, в котором есть хорошие учителя, другому – в сельской местности, где один учитель в школе вынужден вести несколько предметов. Но наибольшее значение для последующего успеха в жизни имеет, пожалуй, стиль взаимоотношений, который складывается в семье, – авторитарный, демократический или попустительский.

Как показали исследования американских психологов «Джона Аткинсона и Дэвида Мак-Клелланда, мотивация достижения складывается из двух ее разновидностей – из стремления к успеху, и из стремления избежать неудачу.

Первый вид мотивации оказался характерным для семей с демократическими принципами воспитания, в которых высокие

требования родителей к детям сочетаются с мягкостью и теплотой в общении. Мотив избегания-неудачи чаще встречается в семьях, в которых родители осуществляют жесткий надзор за каждым шагом ребенка. Этот мотив не ведет к таким же высоким достижениям, как мотив достижения успеха. В самом деле – один подход к экзамену, когда ты учишь предмет так, чтобы тебя похвалили и отметили, а другое дело – когда ты его учишь так, чтобы хоть как-нибудь сдать.

Чаще всего мотивация достижения оказывается связанной с внутренними побудительными стимулами, а мотивация избегания неудачи – с внешними. При этом люди по-разному могут объяснять причину своего успеха или неуспеха. Одни ссылаются на действие внешних факторов, к которым относят везение, легкость или трудность задачи; другие склонны объяснять причины своих поражений и достижений внутренними факторами, к которым относятся собственные способности и приложенные усилия.

Те, кто самоактуализируются и способны принимать ответственность за себя, свои успехи приписывают чаще всего действию внутренних факторов – своим способностям и усилиям, а свои успехи – недостаточности приложенных усилий. Те, кто избегают неудачи и не хотят принимать ответственность на себя, свои успехи приписывают везению, а невезение – трудности задачи и происка недоброжелателей.

С точки зрения психологов, именно причинная схема «неуспех – недостаточность усилий» является наилучшей для развития внутренней мотивации, ведущей к успеху.

Учитель может повысить мотивацию своего ученика в достижении высоких результатов в учебе, если он будет объяснять ему причины его неудач не через недостаток способностей, но через недостаточность приложенных усилий.

Когда по рекомендациям психологов учителя стали говорить своим ученикам: «Ты сможешь ответить или сделать это лучше, если приложишь больше усилий», то участники экспериментального обучения значительно улучшили свои показатели по тестам умственных способностей и стали лучше учиться. Собственные усилия, прикладываемые для достижения успеха, находятся под волевым контролем самого ученика в отличие от его способностей, заданных от природы, и трудности задачи, задаваемой учителем.

Поэтому приписывание своего успеха собственным усилиям формирует чувство уверенности в себе и высокую самооценку, в то время как приписывание успеха своим способностям или везению не способствует формированию подобных качеств личности. Если учитель видит у своего ученика недостаточность способностей и, жалея его, будет ставить ему удовлетворительную отметку, то такое щадящее отношение со временем может привести к снижению у него уровня притязаний и увяданию стремления к достижению. Так, слишком гуманное отношение учителя к ученику может обернуться пагубным воздействием на формирование личности ученика в целом.

Сказанное относится и к руководству самим собой, и к руководству своими подчиненными. Следует обращать внимание на формирование и в себе, и в своих подчиненных именно внутренней мотивации, объясняя свои победы и поражения не внешними, но внутренними факторами, в которые входят прежде всего собственные усилия.

Но возникает законный вопрос: а как же этого можно добиться?

Американские психологи под руководством Ричарда де Чармса разработали концепцию мотивационного тренинга, в основе которого лежит приписывание успеха своим собственным усилиям[30].

Исходной идеей тренинга стало представление о том, что в основе первичном мотивации лежит стремление человека изменять окружающую его среду в желаемом направлении. Но при этом человек может быть как субъектом, так и объектом поведения. В первом случае, когда он выступает как субъект, он сам является причиной и источником своего поведения. Во втором случае он выполняет волю внешних по отношению к нему сил, говоря другими словами, является «пешкой» в чьей-то игре. С точки зрения американских психологов, субъективно каждому человеку свойственно воспринимать себя преимущественно либо как «источником», либо как «пешкой». Это внутреннее самовосприятие во многом предопределяет характер и поведение человека. Разница в мироощущении может быть проиллюстрирована на примере школьника, который ощущает себя «пешкой» по дороге в школу и «источником» – по дороге из школы домой.

«Источником» может ощущать себя руководитель частой фирмы и «пешкой» – директор государственного предприятия, действующий по указке министерства.

Те, кто воспринимают себя «источниками» собственного поведения, имеют более высокую успеваемость в обучении, производительность в труде, успешность в различных начинаниях. Для формирования внутренней мотивации был разработан специальный тренинг, суть которого сводится к следующему:

1. Самоанализ. Критическое выявление в себе сильных и слабых сторон. Следует анализировать ситуации и отношения, в которые попадает человек, чувства и мысли, которые при этом возникают, поступки, которые явились их следствием, а также последствия этих поступков. Для самоанализа и нахождения путей личностного роста рекомендуется вести дневник, который становится зеркалом, отражающим жизненный путь, что является важным дисциплинирующим фактором в достижении самоактуализации.

2. Поиск идеала. Люди, достигающие в жизни большого успеха, как правило, имеют перед своими глазами образ великого человека, на которого они хотели бы быть похожими. Их портреты нередко украшают стены залов научных заседаний и приемных кабинетов.

3. Наметки ступеней личного и профессионального роста. Это означает постановку перспективных целей, которых необходимо достичь к определенному сроку. Течение жизни рассматривается как переход с одной ступени на другую, причем все время вверх. Не рекомендуется выбирать как слишком трудные, нереалистические, так и слишком легкие цели и задачи. Они должны быть средними, т. е. достижимыми для данного периода развития. Иначе может получиться так, как сказано в одной восточной поговорке: «Сама себя сгубила маленькая птичка, когда задумала большое снести яичко».

4. Определение средств, с помощью которых возможно достижение поставленных целей. Непродуманность средств приводит к ненужным блужданиям, отодвигающим достижение цели и, соответственно, наступление этапа самореализации.

5. Формирование синдрома достижения. Это может осуществляться в идентификации с героями художественных произведений, которые после трудных испытаний добираются до цели: таковы, в частности, герои рассказов и повестей Джека Лондона; в соревновании с другими людьми – коллегами и товарищами по работе лучше всех сделать свою работу; в сочинении рассказов, в которых герой пытается достичь некоторой цели и старается как

можно лучше сделать какое-либо дело; в фантазировании и предвкушении будущего успеха в своем воображении.

Тот, кто имеет внутреннюю мотивацию, и тот, кто имеет внешнюю мотивацию, на психологическом уровне имеют существенное различие в характере деятельности. Это проявляется у людей, обладающих внутренней мотивацией, как было установлено в исследовании М. Ксикзентмихали, следующими особенностями трудового процесса:

1. Ощущение полной включенности в деятельность, выполняемую в данный момент.

2. Полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле. Исключение из сознания посторонних мыслей и чувств, своеобразное психологическое слияние с выполняемыми действиями.

3. Ясное осознание целей работы и конкретных средств и путей, ведущих к их достижению на каждом этапе.

4. Четкое осознание результатов работы на основе ясной и определенной обратной связи.

5. Отсутствие беспокойства по поводу возможных неудач.

6. Ощущение того, что субъективное время как бы останавливается, тогда как объективное время, наоборот, идет очень быстро, оно как бы «летит».

Это состояние было названо «ощущением потока» – согласно метафоре, которая наиболее часто встречалась в высказываниях его испытуемых. Оно возникает у человека независимо от его социальной, культурной, расовой, профессиональной принадлежности, всякий раз, когда он начинает получать удовольствие от выполнения какого-либо дела, будь то обследование врачом пациента, составление кроссворда или игра на музыкальном инструменте. Можно сказать, что именно в момент возникновения этого ощущения происходит процесс самоактуализации. Человек как бы растворяется в выполняемом им деле, но именно тогда он и находит себя, осуществляя нечто такое, что является большим, чем есть он сам[31].

Для возникновения этого ощущения необходимо гармоничное соотношение способностей и требование деятельности. Если требования не превышают способности, а способности – требований, то возникают необходимые условия для возникновения состояния внутренней мотивации. Когда же требования деятельности превышают

способности, то возникает ощущение тревоги и напряженности, а состояния «потока» и внутренней мотивации не возникают.

Стремление к успеху отдельно взятого человека может быть вполне понятным, в результате чего он получает деньги, социальное признание, известность. Но как мотивировать, как заинтересовать человека чужой работой, работой по найму?

В 20-е гг. в США заводах американской компании «Вестерн Электрик» Хоутторне были проведены интересные эксперименты под руководством Элтона Мэйо. Компания хотела узнать, каким образом влияют на производительность труда параметры физической среды. Для этого были взяты две бригады рабочих, которые работали в двух разных помещениях. В экспериментальной комнате исследователи стали увеличивать освещение, и, соответственно, у рабочих стала повышаться выработка; вот парадокс: в контрольной группе, где освещение менялось, выработка тоже возросла. Более того, когда исследователи стали постепенно понижать освещенность и сводить ее до минимума, производительность труда продолжала подниматься. Из этих очень интересных экспериментов были сделаны выводы о том, что:

1) нет прямой зависимости между переменным фактором физической среды и производительностью рабочих;

2) существуют какие-то иные, пока не контролируемые факторы, которые оказывают влияние на производительность труда гораздо больше, чем физические условия.

Главным фактором в производительности труда оказались высокий корпоративный дух и сплоченность группы. На трудовое поведение рабочего, как показал исследование, оказывает большое влияние его отношение с коллегой и группой в целом. Почувствовав внимание со стороны исследователей, члены бригады сплотились, и это сказалось на производительности их труда.

Хоутторнские эксперименты положили начало в индустриальной социологии новому направлению, получившему название «теории человеческих отношений». В этой теории основной акцент делался не на производственном процессе, но на поведении людей в производственных условиях. Э. Мэйо создал и философию современного менеджмента, основными положениями которой явились:

1. Человек представляет собой социальное животное, ориентированное и включенное в контекст группового поведения.

2. Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и свободой.

3. Руководители промышленности должны в большей степени ориентироваться на людей, чем на продукцию. Это обеспечивает социальную стабильность общества и удовлетворенность индивида своей работой.

Современная теория организации провозглашает необходимость единства в целях отдельно взятого работника и всего производства в целом. Для этого производство должно суметь предоставить работнику возможность переживать успех и ощущать свою значимость.

На основе этой теории мы разработали графики, обобщающие отношение работника к своему труду и его материальному вознаграждению. График дает наглядное представление о том, как из различного сочетания высокой и низкой заинтересованности в труде и его материальном вознаграждении образуются совершенно определенные социальные типы различных работников (рис. 13.1).

Интерес к труду высокий

Малообеспеченный энтузиаст *Материальное вознаграждение низкое*	Уважающий себя профессионал *Материальное вознаграждение высокое*
Циничный раб	Бессовестный рвач и халтурщик

Интерес к труду низкий

Рис. 13.1

Неустроенный энтузиаст – высокое качество работы три слабой материальной заинтересованности. Мечта для всех руководителей авторитарного типа. Отношение к работнику как к средству для выполнения производственных планов. Чревато быстрой изнашиваемостью природных ресурсов работника.

Циничный раб – работник, который может работать только из-под палки в условиях жесткого контроля под страхом наказания. Низкая производительность никакой моральной удовлетворенности трудом.

Бессовестный халтурщик и рвач – низкое качество работы из-за необходимости хитрить и изворачиваться ради денег. Ненадежен.

Может хорошо работать только под сильным внешним контролем.

Уважающий себя профессионал – работник, уважающий себя и ожидающий за свой квалифицированный труд достойную оплату.

Как сделать так, чтобы перевести работника в этот квадрант?

В 1959 г. американский психолог Фердинанд Герцберг, работавший в рамках этой теории вместе со своими сотрудниками, выпустили книгу под названием «Мотивация через работу», в которой все факторы трудового процесса разделили на две большие группы– гигиенические и мотивационные. Разработанная теория получила название «Теория мотивационной гигиены. Ее общий смысл заключается в том, что нормально организованный труд способствует росту психического здоровья человека и ведет к расцвету его личности.

В гигиенические факторы вошли те, которые связаны с созданием благоприятной окружающей обстановки, ощущением безопасности и материальным вознаграждением работника. Более конкретно это проявляется в таких вещах, как создание удобного и чистого рабочего места, отсутствие шума, оплаченное питание, предоставление рабочей одежды, медицинское обслуживание и страхование от несчастных случаев, низкопроцентные кредиты, дополнительные отпуска и премии, хорошие отношения с коллегами и с начальниками. Все эти факторы имеют большое значение для работающего человека, но взятые сами по себе, они, тем не менее, неспособны принести работающему человеку чувство удовлетворенности от труда. Они создают лишь благоприятный или неблагоприятный фон для проявления, внутренней удовлетворенности.

Собственно мотивационные факторы связаны с содержательной стороной трудового процесса. Сюда входят возможности личного развития и профессионального роста, чувство причастности, интерес и вызов. М. Вудкок и Д. Фрэнсис, развившие теорию Ф. Герцберга, считают, что эти факторы являются главными мотиваторами, которые в конкретном виде преломляются через возможность в процессе труда экспериментировать, приобретать новый опыт, принимать на себя ответственность, участвовать в выработке совместных решений, участвовать в создании интересных проектов, располагать информацией о результатах своего труда. Графически модель Ф. Герцберга выглядит следующим образом (рис. 13.2).

Мотивационные факторы – возможности принятия ответственности, эксперимента, обучения, участия в совместном принятии решений, интересных проектах.

Гигиенические факторы – чистота и удобства рабочего места, зарплата, выходные, медобслуживание, жилье, страхование от безработицы и несчастного случая, стиль руководства, отношения с окружающими, участие в прибылях, возмещение затрат на образование

Мотивация высокая

Средняя производительность и удовлетворенность *Гигиенические факторы плохие*	Высокая производительность и удовлетворенность *Гигиенические факторы хорошие*
Низкая производительность и удовлетворенность	Средняя производительность и удовлетворенность

Мотивация низкая

Рис. 13.2

Из этого графика видно, что наибольшая результативность на производстве может быть достигнута только в соединении гигиенических и мотивационных факторов. Консультируя различные предприятия, Ф. Герцберг рекомендовал руководству главное внимание уделять мотивационным факторам труда, потому что они связаны не с перестройкой самого производства, но прежде всего, с сознанием руководителей. Мотивационные факторы предполагают интересный и содержательный трудовой процесс и обеспечить его – главнейшая задача руководства компании или фирмы.

Рассмотрим, как это осуществляется в жизни на конкретном примере, вошедшем во многие учебные пособия по бизнесу.

В начале 70-х гг. одна из крупнейших американских телефонных компаний, ИТТ, стала подавать сигналы бедствия. Потери от текучести кадров, упадка дисциплины и качества труда стали исчисляться миллионами долларов. В наибольшей мере страдал отдел, выпускавший телефонные справочники. Рутинная работа, требовавшая большой точности и аккуратности в составлении справочников, рассматривалась большинством работниц как никудышная и потому временная. При первой же возможности они переходили в другой

отдел. Многим из них было абсолютно все равно, какие ошибки они допустят в перепечатывании адресов и телефонов, пока за эти ошибки не придется отвечать. Тогда руководство фирмы предприняло создание сложной контролирующей системы со многими ступенями. Новые контролеры контролировали старых контролеров, но и это не улучшило состояния дел. Потери продолжали оставаться очень высокими.

Один из руководителей компании Роберт Форд в сложившейся ситуации пригласил для консультации специалиста по мотивации Фредерика Герцберга, выявившего ряд существенных психологических упущений, из-за которых происходили все неприятности. Ф. Герцберг руководствовался выводами из теории человеческих отношений, что работникам на производстве необходимо ощущать свою собственную значимость и компетентность, быть лично причастными к конечному продукту. Рекомендации ученого после обследования компании были следующими: одна девушка – один справочник! Каждая сотрудница должна была отвечать целиком за телефонный справочник, если город был небольшой, или за его район, если город оказывался большой. Имя сотрудницы, ответственной за составление справочника, должно было стоять на видном месте. Клиенты могли узнать, к кому можно обратиться для внесения изменений и дополнений, к тому, кто отвечает за качество справочника. После апробации рекомендации в некоторых подразделениях эксперимент был распространен на деятельность всей компании. Результаты оказались поразительными. Текучесть кадров, потери времени из-за болезней и невыходов на работу упали до небывало низкого уровня. Качество труда увеличилось до такой степени, что все усилия контролеров стали излишними. Экономия затрат сопровождалась укреплением ответственного отношения к труду. Впоследствии Роберт Форд опубликовал результаты эксперимента в книге «Мотивация через работу».

В концепции теории человеческих отношений, которую практически разрабатывали Ф. Герцберг, Р. Форд, Д. Хакмен и другие ученые, рост производства был неотделим от личностного и профессионального роста работника. Более того, во всех современных теориях менеджмента именно люди, а не капиталовложения и сложные агрегаты являются главным источником процветания предприятия.

Для своего развития человек нуждается не только в деньгах, но прежде всего в таких условиях и стимулах, которые затрагивают его честь, достоинство, способность самостоятельно мыслить и принимать решения. Разработанные психологами рекомендации включают в себя 15 наиболее важных положений, на основе которых надо проверить работу, если она рассматривается как малопривлекательная.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других. – Понимает ли работник, почему ему необходимо совершать именно эти действия, а не другие?

2. Потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с потребителями.

Для какого конкретного человека важны результаты деятельности работника? Может ли он общаться с этим человеком? Или продукты промежуточного труда безличны?

3. Каждый работник хочет показать на своем рабочем месте свои способности и свою значимость.

– Интересуются ли его ближайшие руководители его мнением о том, как может данная работа выполняться лучше?

4. Каждый человек стремится выразить себя в труде, узнать себя в своих результатах. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя.

– Имеет ли работник возможность зафиксировать самого себя в том, что он сделал? Может ли он поставить свою подпись, метку, клеймо?

5. Практически каждый имеет свою собственную точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он рассчитывает на то, что к его идеям отнесутся со вниманием.

– Имеет ли работник возможность высказывать свои предложения и осуществлять творческие потенции? Есть ли для этого на предприятии «кружки качества»?

6. Людям нравится ощущать свою значимость в общем деле.

– Понимает ли каждый работник значение его труда для общего успеха? Говорят ли его начальники ему об этом?

7. Цели и успех. Успех – это достигнутые цели. Если работник участвовал в постановке целей и вносит по этому поводу свои

предложения, он особенно горячо будет стремиться реализовать поставленные цели.

– Участвуют ли подчиненные совместно с руководством в постановке производственных целей, имеющих определенный объем работ и временные сроки выполнения?

8. Признание достигнутой цели порождает чувство успеха. Успех должен закрепляться как материальными, так и моральными стимулами.

– Соответствуют ли предлагаемые поощрения сумме затраченных физических и психологических усилий работника?

9. Скорость получения значимой для работы информации является косвенной оценкой их значимости в глазах руководства. Запоздалое получение важной информации унижает работника и ухудшает его моральный дух.

– Своевременно ли руководство предприятия информирует своих работников? Полная эта информация или неполная?

10. Изменения в условиях труда даже если они позитивны, но приняты без ведома сотрудников, без учета их знания и опыта воспринимаются и оцениваются негативно.

– Принимают ли участие в управлении сотрудники вашего предприятия?

11. Каждому работнику необходима информация о качестве его труда. Каждый хочет знать, по каким критериям оценивается его работа и в каком масштабе.

– Как измеряется качество труда на вашем предприятии? Насколько объективны показатели, по которым измеряется трудовой вклад ваших сотрудников?

12. Качество работы повышается, когда работнику предоставляется возможность самому контролировать результаты своего труда.

– Какие существуют возможности для самоконтроля на рабочих местах, отягощенных некоторыми проблемами?

13. Повышенные требования к работе, если они не особенно велики, воспринимаются, как правило, охотно. Но для этого человеку бывает необходимо приобрести новые знания.

– Как вы помогаете вашим сотрудникам приобретать их?

14. Если хороший труд работников ведет к увеличению нагрузки, не подкрепляемой достаточно справедливо материальными стимулами,

то это убивает мотивацию и грозит крахом. Главная прибыль получается не из охоты за секундами, но из возможностей сотрудников в самовыражении и самореализации.

– Что для вас важнее – прибыль или расцвет личностных способностей работающих?

15. Пространство для развертывания инициативы.

– Есть ли такое пространство у подчиненных? Как обстоят дела с возможностью принятия ответственности самовыражения?

Как мы видим из приведенных выше положений, они строятся на утверждении личностного и профессионального фактора, самореализации и творческом подходе, именно они в вышеприведенной концепции А. Маслоу являются высшими мотиваторами, делающими жизнь человека осмысленной и счастливой. Расцвет предприятия или фирмы предопределяется личным успехом работающих на них работников. Для этого они должны быть вовлечены в процесс принятия решений, касающихся всех аспектов их трудовой деятельности, пробуждать свою мудрость, самостоятельность и инициативность, активно сотрудничать с коллегами и руководством, которое должно не бояться делегировать свои права вниз.

Партисипативные, т. е. соучаствующие методы управления, все шире используются на американских и японских предприятиях, потому что, как указывает американский психолог Д.С. Синк, их позитивными следствиями являются:

♦ рост способности и готовности к эффективному труду;

♦ стратегия делегирования полномочии усиливает действенность реализуемых решений;

♦ повышается уровень информированности и умений, которые могут потребоваться группе в будущем;

♦ создают условия для личностного и профессионального роста рядовых сотрудников и руководителя низшего звена;

♦ улучшают коммуникацию и отношения между отдельными сотрудниками, отделами и службами;

♦ открывают дорогу необходимым нововведения в организационных системах[32].

Рассмотрим теперь различные примеры использования положительной мотивации на различных предприятиях.

Прежде всего отметим, что в современной практике менеджмента усиление мотивации работников осуществляется как на основе экономических методов, относящихся к области гигиенических факторов, так и на основе целевых методов, относящихся к области обогащения труда. Как заметил один из известных японских менеджеров А. Морита: «Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от работы и гордиться ею»[33]. Гигиенические факторы обращают внимание на биологические возможности человека выносить ту или иную степень рабочей нагрузки. Она должна быть оптимальной, т. е. не быть слишком маленькой, так как это расхолаживает работника, и слишком большой, которая изнуряет его. Здесь наибольшее значение имеют четко установленные нормы выработки, гарантированные ставки, критерии оценки качества работы и механизмы для их пересмотра. Установление этих норм, критерии качества работы должны в обязательной мере согласовываться с работниками. Во всем нужен индивидуальный подход, так как существует большой разброс мнений относительно того, что данный человек или коллективы могут вытерпеть.

Целевой метод стимулирования мотивации обращается к духовным запросам работающего человека, и он связан с внутренней потребностью человека в личностном росте и развитии. Такое становится возможным, когда перед ним ставится какая-либо производственная цель. По данным американских индустриальных психологов, около половины крупных фирм США применяют этот метод в той или иной модификации.

Суть целевого метода – постановка конкретной производственной задачи, которую необходимо решить к определенному сроку, для чего необходимо выполнить определенный объем работ. Наибольшей мотивирующей силой обладают близкие цели, на достижение которых требуется не более одного-двух месяцев. Должен быть определен объем вознаграждения, усиливающий мотивацию.

Вот как конкретно применяют различные американские фирмы методы усиления различных видов мотивации своих работников[34].

Гигиеническая мотивация

1. Участие в прибыли. В компании «Гарден уэй» хороший работник, добившийся хорошего прироста в реализации продукции, получал в конце года премию в размере 25 % от годового оклада.

2. Компания «Уолмарт» участие работников в прибыли осуществляет в форме выдачи им в виде премий по итогам года акций своего предприятия.

3. В компании «Коллморген», занимающейся производством электроники, с числом занятых 5 тыс. человек, если продукт имеет коммерческий успех и обеспечил прибыль, определенную по величине условно чистой прибыли, т. е. до уплаты налогов, то все, кто участвовал создании продукта, получают премию до 33 % от величины условно чистой прибыли, полученной фирмой при реализации продукта.

4. Компания «Ремингтон» под руководством Виктора Кайма за 1979–1985 гг. утроила объем продаж и вдвое увеличила долю рынка. По словам В. Кайма, главным фактором успеха стали участие в прибыли и привлечение работников к управлению. Размер заработка работника за счет премий мог быть увеличен до 10 %. Как только непосредственный руководитель сообщает об отличившемся работнике, В. Кайм немедленно его вызывает в свой кабинет и вручает от 10 до 500 долл. Для таких случаев существует специальный фонд в размере 25 тыс. долл. Не только сами по себе деньги оказывают стимулирующее действие, но и форма, в которой премирование производится. Каждому лестно получить признание заслуг непосредственно от президента компании.

5. В компании «Селестиал сизонинг» в штате Колорадо каждый работник по случаю своего дня рождения получает чек на 25 долл., по праздникам все получают от 50 до 100 долл.

6. В рекламном агентстве «Барнет» всем работникам компании каждый день дарят по яблоку. Компания существует, но знает, что такое текучесть кадров.

7. Компания «Дрейер ай-скрим», расположенная в Окленде, производящая мороженое, каждую среду приглашает сотрудников компании и их детей на бесплатное угощение мороженым. Угощают также детей, живущих по соседству. За несколько лет, начиная с 1977 г., компания увеличила свой оборот с 6 до 100 млн. долл.

Другие приемы и способы гигиенической мотивации:

♦ получение бесплатного питания на определенную сумму;

♦ приглашения в загородные поездки и в дорогие рестораны за счет фирмы;

♦ доставка работников от места жительства на работу. На предприятиях «Макдональдс» в штате Флорида некоторых работников перевозят на расстояние до 75 миль;

♦ увеличение доли свободного времени работников за счет гибкого графика работы, экономии времени на технологической обработке деталей, лучшей организации и размещения производства. Так, на предприятиях «Ридерз дайджест» в Плизант-вилле в летнее время третьим выходным днем становится пятница. В уже упоминавшейся фирме «Гарден уэй» в течение всего года по пятницам продолжительность рабочего дня сокращена наполовину;

♦ на заводах и в штаб-квартире компании «Гролиер», находящейся в Денбери, введен 10-часовой рабочий день, а пятница объявлена третьим выходным днем в неделю;

♦ увеличение привлекательности рабочего места за счет использования красивого ландшафта, эстетического оформления помещений. Современный дизайн и цветочный декор создают атмосферу приподнятого настроения.

Мотивационные факторы усиления

Награждение доверием. В компании «Доннелли», выпускающей комплектующие изделия для автомобилей, все работники разбиты на бригады по 10 человек в каждой, и все получают фиксированное вознаграждение независимо от количества часов, проведенных на рабочем месте. Но каждый член бригады отвечает за работу всех остальных. Члены бригады ведут учет и контроль за состоянием дел на своих рабочих местах.

Создание атмосферы семьи. В быстрорастущих компаниях и корпорациях внутри крупных подразделений образуются мелкие, численностью до 10 человек. Так, в компании «Тайм» подразделения с объемом продаж от одного до 10 млн. долл. получают хозяйственную самостоятельность в рамках компании. В бригаде численностью до 10 человек создается атмосфера с чиной семьи и постоянная готовность работников прийти на помощь друг другу.

Создание ощущения причастности к делам большой организации. Для этих целей используется хорошая циркуляция информации внутри фирмы и намечаются ее перспективы развития во внешнем мире. Большую роль в этом играют отделы паблик рилейшнз, в задачи которых входит создание благоприятного образа фирмы.

Создание кружков контроля качества (ККК). Добровольное собрание работников после работы или во время обеда решает задачи выявления узких мест в производстве и их устранении. Собрание ККК оплачивается фирмой, и выдвинутые предложения хорошо поощряются. На фирмах «Тойота» и «Мацусита электрик» каждый работник подает от 10 до 15 идей в год, то имеет большой как экономический, так и морально-психологический эффект[35].

Совместное пение песен для создания коллективного духа на фирме.

Существуют и другие теории мотивации, знание которых небесполезно для Счастливого Босса. Так, американский психолог Мак-Клелланд в своей теории полагает, что людей движет потребность во власти, успехе и причастности. Первые получают глубокое удовлетворение от возможности распоряжаться судьбами других людей, вторые получают огромное удовольствие при достижении поставленной цели в работе, третьих привлекает возможность работать в хорошей компании. Зная потребности своих подчиненных, хороший менеджер создает такие ситуации, которые дают возможность работникам удовлетворить эти потребности в процессе работы на благо всей фирмы.

В теории ожиданий В. Врума подчеркивается, что работник будет трудиться хорошо в том случае, если он предполагает, что его труд будет иметь какие-то результаты, эти результаты ждут соответствующего вознаграждения и это вознаграждение придется работнику по душе. Если эти ожидания в каком-то звене будут не состыкованы, например, за хорошую работу работник ждал продвижения по службе, а ему дали только премию, то мотивация трудовой деятельности будет падать. Но эта же теория говорит о том, что оценка работниками своих возможностей во многом зависит от того, что ждет от них руководство. Люди устроены так, что они стремятся оправдывать те ожидания, которые возлагают на них другие.

Теория справедливости Стейси Адамса основывается на врожденной потребности человека сравнивать свою жизнь и работу с тем, чем располагают другие люди вокруг него. Люди сравнивают получаемое ими вознаграждение с тем, что получили другие за такую же работу. В зависимости от этого они чувствуют себя удовлетворенными или нет. Для человека оказывается очень важным то, как его вклад соотносится с вкладом других. Если нормы равны, то он не возмущается. Если сравнение показывает дисбаланс, то возникает психическое напряжение, которое работник может устранить разными способами. Он может, к примеру, сократить свои усилия, или потребовать повышения оплаты, или начать воровать, либо найти другой объект для сравнения, либо снизить уровень своих притязаний, считая себя малоспособным, либо вообще перейти в другую организацию, где его оценят выше. Хороший менеджер должен постоянно интересоваться тем, считают ли его работники оплату их труда справедливой и не нарушены ли в ней принципы равенства.

Надо учитывать, что в матриархатных обществах, тяготеющих к авторитарной идеологии, преобладает принцип уравнительной справедливости, при которой большинство членов общества, несмотря на выполняемую работу, получают примерно одинаковое вознаграждение. В патриархальных обществах, в недрах которых и родились демократические принципы жизни, преобладает вознаграждающая справедливость, основанная на поощрении самого способного в работе.

Выводы

Каждое растущее предприятие означает во внутреннем психологическом плане личностный рост включенных в производство работников. Но осуществить подобный рост руководитель может только в том случае, если он умеет постоянно развиваться сам и иметь внутреннюю мотивацию. Самым главным мотиватором может служить бескорыстная любовь менеджера к своему труду. Именно этот путь обеспечит ему самореализацию и самоосуществление в том понимании, как это делает А. Маслоу в своей концепции самоактуализирующейся личности. Существуют специальные методики, поучающие людей заводить в самом себе мотор, двигающий

их к успеху. Многое здесь зависит от условий воспитания в семье, от того, какой сценарий заложат родители в сознание своего ребенка. Но многого можно достичь и в результате самовоспитания. Чтобы увлечь работой людей, пришедших на производство по найму, можно использовать двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга, обращая внимание как на материальные, так и на духовные потребности работников. Предложение им интересной работы, вызов их творческим силам, вера в их созидательные силы дают наибольший рост производства. Тот, кто уповает только на материальные стимулы, никогда не сможет стать по-настоящему хорошим менеджером среди своих счастливых подчиненных.

Глава 14. Мотивация – функция менеджмента

Понятие мотивации в менеджменте тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом развития России, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а следовательно, и методов мотивации. В настоящее время при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

Вместе с тем на рынке труда появляются работники, обладающие достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда. Однако шансов найти хорошую работу у них немного из-за возрастного барьера (до и более 50 лет) или отсутствия рекомендаций (в основном у молодых специалистов).

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации. Что же такое мотивация?

В самом общем виде *мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.* Эти силы находятся *вне* и *внутри* человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. Различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и

формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация – процесс стимулирования человека или группы к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Мотивация – это особый вид управленческой деятельности, имеющий целью активизировать людей, работающих в организации, и побуждающий их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов организации. К ним, в первую очередь, относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

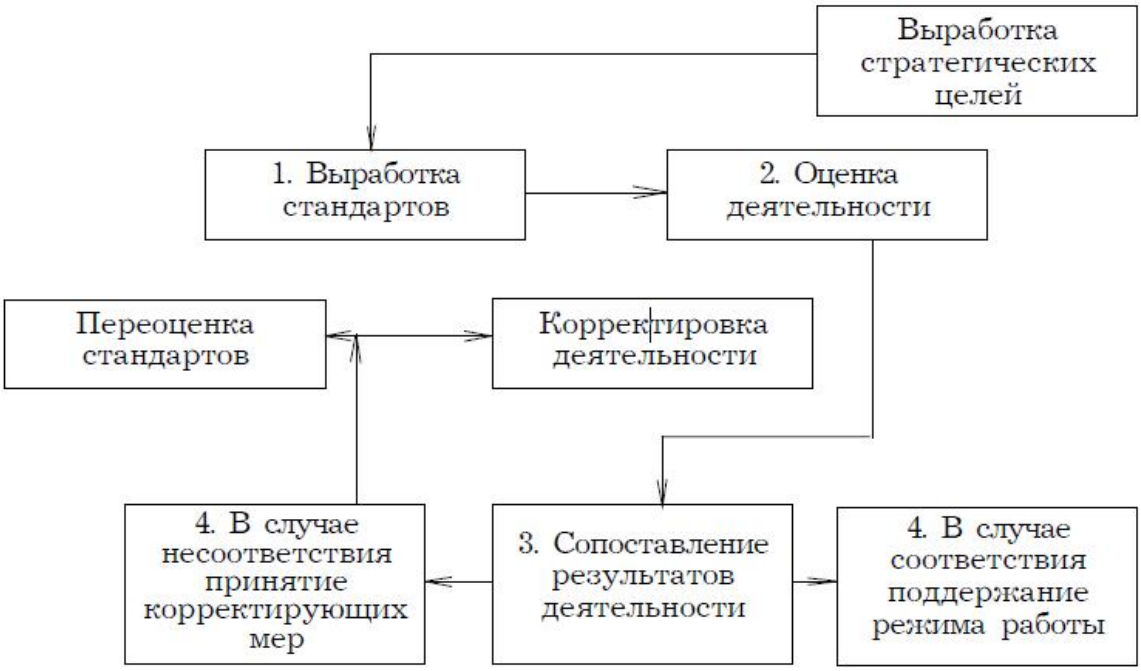


Рис. 14.1

Потребность – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других возникающих параллельно с ним мотивов.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Основные задачи мотивации:

♦ формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

♦ обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутриорганизационного общения;

♦ формирование у каждого руководителя демократических (коллегиальных) подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации. Для решения этих задач необходим анализ: процесса мотивации в организациях; индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется, и зависимости между ними;

♦ изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям. Для решения указанных задач применяются различные *методы мотивации.* Самым первым и

наиболее распространенным методом был *метод наказания и поощрения*, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях, незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания к заработной плате.

С повышением роли человеческого фактора появились *психологические методы мотивации.* В основе этих методов лежит утверждение, что основным мотивирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость за свое предприятие. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека.

Изучение потребностей человека привело к появлению двух глобальных теорий мотивации: *содержательной теории* и *процессуальной* (их содержание раскрыто ниже). В эволюции управленческой мысли эти теории рассматриваются в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.

Авторы процессуальных теорий показали внутрифирменный мотивационный механизм, который включает в себя следующие этапы – см. рис. 15.2.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации в менеджменте:

Неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» невозможно.

Изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Сами потребности могут противоречить друг другу либо же, наоборот, усиливать действия отдельных потребностей. Следовательно, могут возникать непредвиденные изменения в

поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

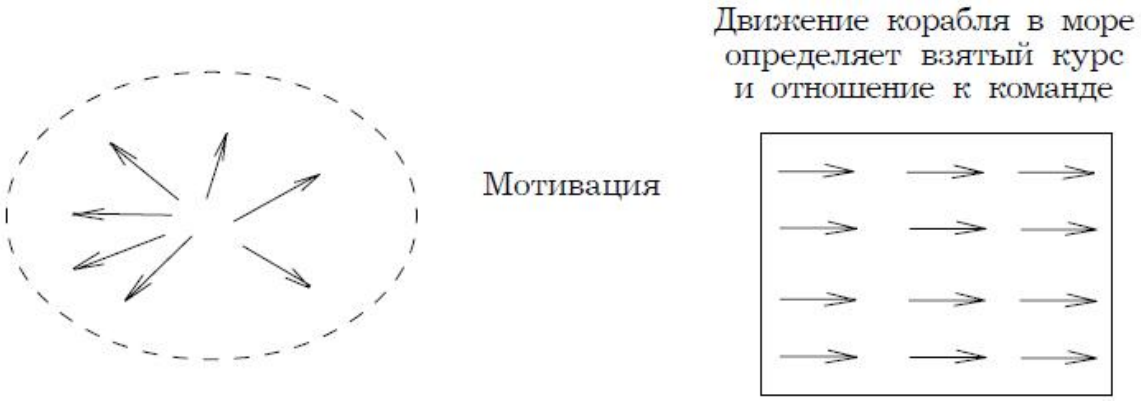


Рис. 15.2. Мотивационный процесс

Различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Теории мотивации

Существуют *два подхода* к изучению теорий мотивации. *Первый подход* основывается на исследовании *содержательной* стороны теории мотивации. Такая теория базируется на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно, и деятельности. Идентификация внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это термин американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак-Клелланда).

Процессуальные теории мотивации – более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа (теории). То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, оказывается совершенно непригодным для других.

Содержательные теории мотивации

Иерархия потребностей по А. Маслоу.

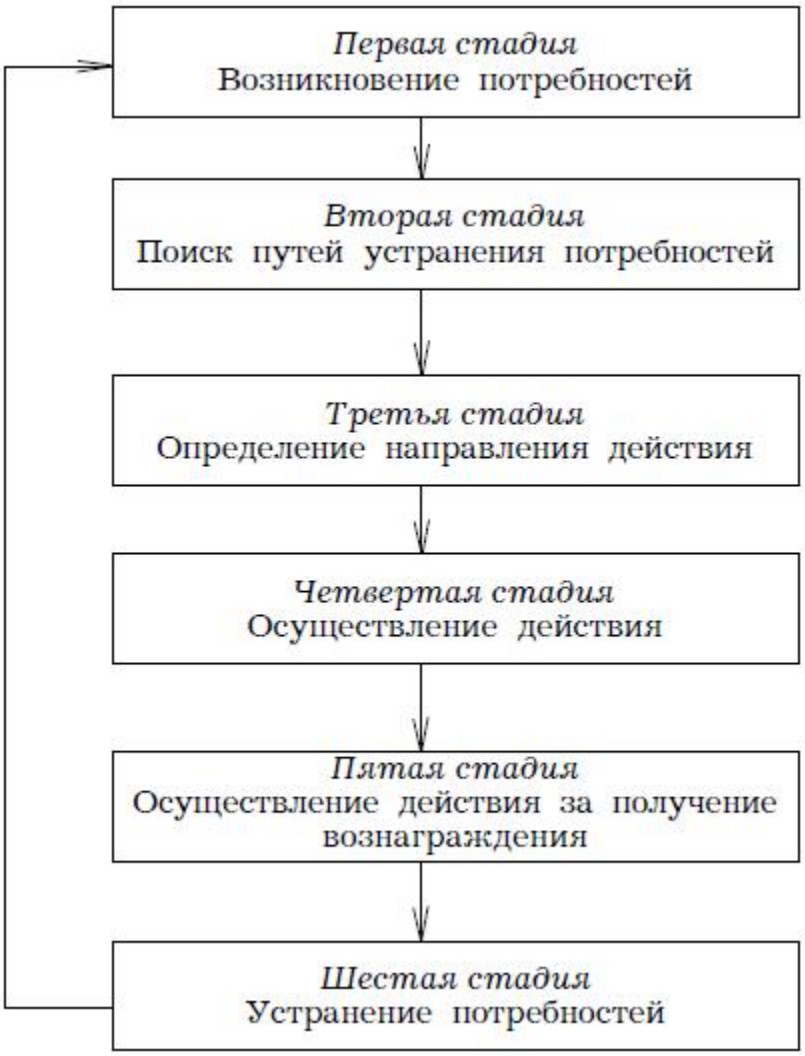


Рис. 14.3. Теория иерархии потребностей по А Маслоу

В 1943 г. психолог Абрахам Маслоу высказал предложение, что человеческое поведение определяется широким спектром потребностей. Он разбил эти потребности на пять категорий и расположил их в определенной иерархии, которые показаны на схеме.

Согласно концепции Маслоу апеллировать к потребностям более высоких уровней иерархии возможно лишь после того, как удовлетворены потребности более низких уровней.

В итоге вывод: если вы – руководитель, то вам нужно решить, какие активные потребности движут людьми. Поскольку со временем эти потребности меняются, нельзя рассчитывать, что мотивация, сработавшая один раз, будет эффективно работать все время.

Оказав большое влияние на развитие теории и практики управления, теория иерархического построения потребностей Маслоу не определяет природу тех или иных потребностей. Жизнь показала, что потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов; необязательно должно быть жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу. И удовлетворение верхней группы потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

В теории Маслоу не удалось учесть индивидуальные особенности людей, а ведь руководитель должен знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждения. Разные люди любят разные вещи.

Двухфакторная теория Герцберга.

Во второй половине 50-х гг. XX в. Ф. Герцберг разработал модель мотивации, основанную на потребностях.

Герцберг выделил две категории факторов:

♦ гигиена;

♦ мотивация.

Гигиенические факторы – особенности условий труда, которые способны оказывать дестимулирующее воздействие только тогда, когда они неудовлетворительны.

Мотиваторы – факторы человеческих отношений в бизнесе, которые способны усиливать мотивацию.

Гигиенические факторы, т. е. воздействие «среды», так же как политика фирмы и условия труда, могут быть причиной

неудовлетворенности работников, но только в том случае, когда они в том или ином смысле неадекватны. Над ними располагается категория факторов, названных мотиваторами и связанных с человеческими отношениями, – например, возможность служебного роста, признание, которые могут повлиять на повышение производительности труда при условии, что гигиенические факторы соответствуют потребностям работников фирмы.

Теория Герцберга – это продолжение и развитие теории Маслоу: мотиваторы сосредоточены на верхних уровнях иерархии потребностей Маслоу, тогда как гигиенические факторы представляют собой потребности нижних уровней.

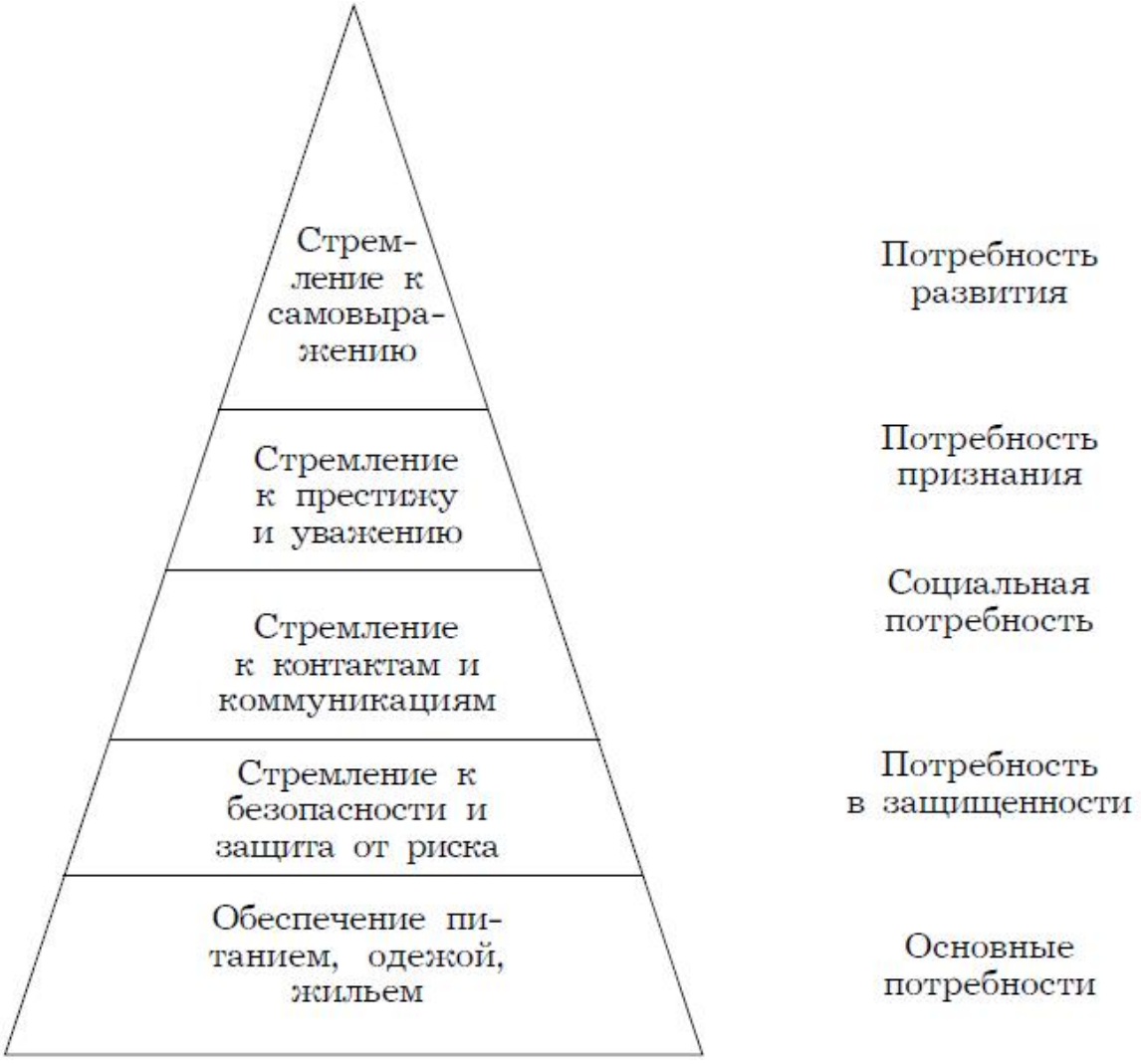


Рис. 14.4. Теория мотивации Герцберга

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда.

Эта концепция потребностей в продолжение предыдущих изучает и описывает влияние на поведение человека потребности высших уровней: достижения, потребности соучастия и потребности властвования *(потребность власти, потребность успеха и потребность в причастности).*

Потребность власти – желание воздействовать на других людей. Это необязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном понимании, а, скорее, потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха конкретного человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Потребность в причастности схожа с мотивацией по Маслоу, так как работники заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений и т. п.

Мак-Клелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Сопоставление теорий Маслоу, Мак-Клелланда и Герцберга

Теория Маслоу

1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.
2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
3. После того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Мак-Клелланда

1. Три потребности, мотивирующие человека, это потребность власти, успеха и принадлежности(социальная потребность).
2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже

удовлетворены.

Теория Герцберга

1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотиваторы.

2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой.

3. Мотиваторы, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и Мак-Клелланда, активно воздействуют на поведение человека.

4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Концепции Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга делают основной упор на определение перечня структуры потребностей людей, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания анализу самого процесса мотивации.

Процессуальные теории мотивации

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации.

Теория ожиданий.

Теория ожиданий своими корнями уходит в 30-е гг. и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. Основными же разработчиками данной концепции применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков:

Усилия – Исполнение – Результат.

При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды; а результат – как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить определенный результат.

Теория ожиданий – концепция, согласно которой количество труда, затрачиваемое работником, зависит от ожидаемого вознаграждения.

Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты	Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение	Ожидаемая ценность вознаграждения	= **Мотивация**
З-Р	**Р-В**	**Валентность**	

Рис. 14.5. Модель мотивации по Вруму

Поведение людей определяется не только потребностями, но во многом зависит от восприятия ситуации, ожиданий, связанных с ней, и возможных последствий сделанного выбора, желательностью вознаграждения.

Все, что человек считает ценным для себя и ради чего готов работать, называется *вознаграждением.*

Существует два типа вознаграждения – внутреннее и внешнее. Внутреннее дает сама работа, принося чувство гордости за успех, ощущение собственной значимости и т. п. А внешнее дается фирмой (денежные выплаты, продвижения по службе и т. п.).

Ожидание – это оценка вероятности некоторого события. В данном случае речь идет об ожидании определенных результатов деятельности или вознаграждения за них.

Ожидаемая степень удовлетворения потребностей называется *валентностью.* Если ожидания и валентность невелики, то мотивация обычно бывает слабой, и людей трудно чем-то заинтересовать.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Теория справедливости.

Данная концепция предполагает, что если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Речь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо мотивировать данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачиваемых усилий либо уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут работать менее интенсивно либо стремиться повысить вознаграждение.

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики управления заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

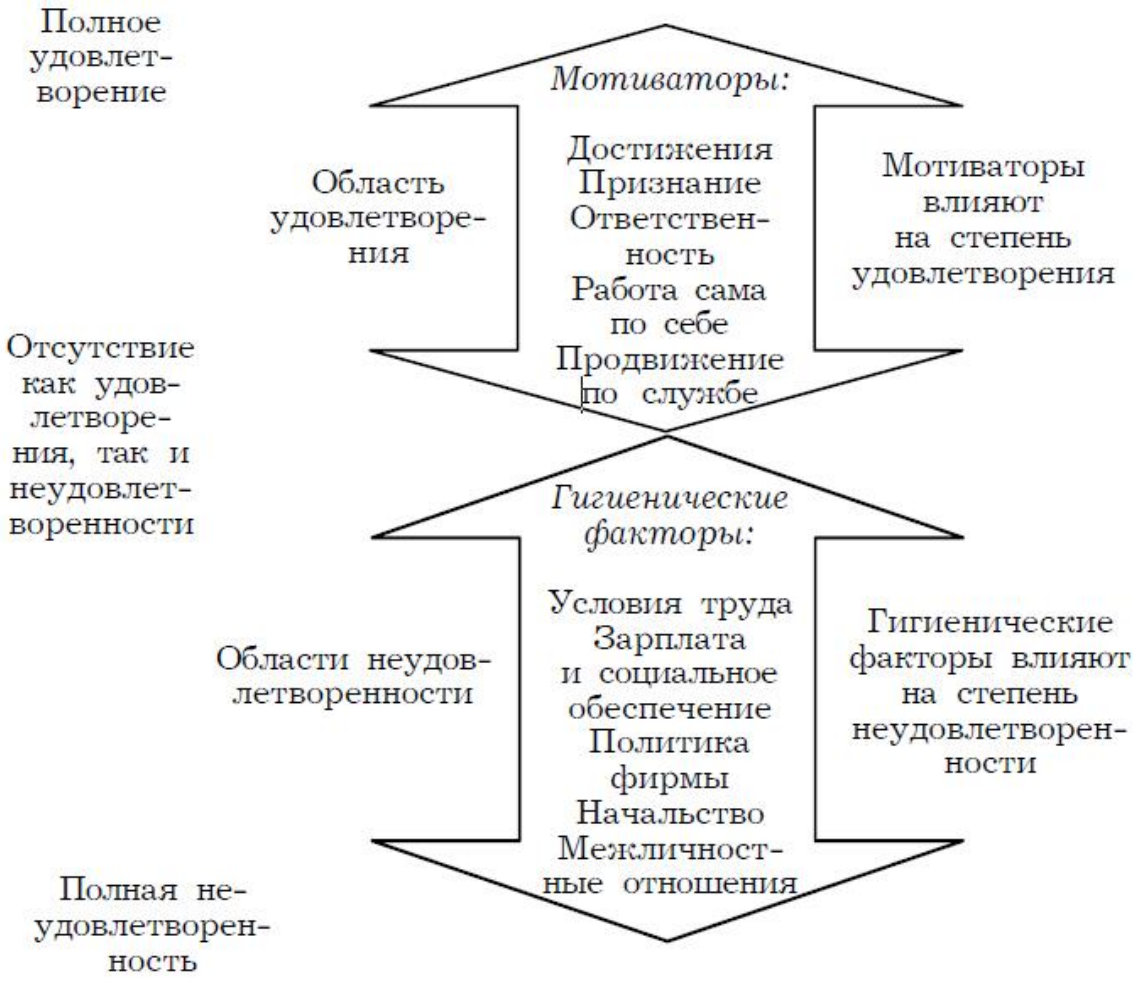


Рис. 14.6. Модель Портера-Лоулера

Менеджеру, однако, следует помнить, что оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Здесь играет роль чувство личного «Я».

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости, т. е. в их модели фигурируют *пять переменных:*

1) затраченные усилия;
2) восприятие;
3) полученные результаты;
4) вознаграждение;
5) степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных

особенностей, а также осознания им своей роли. Рассмотрим схему. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь как внутренние (чувство удовлетворения, самоуважение и т. п.), так и внешние (похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознаграждения. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение. Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда. Практика управления подтверждает эту мысль: высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Эта теория основана на том, что мотивация – функция потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Согласно этой модели результативность труда порождает удовлетворенность им, а вовсе не наоборот, как полагали сторонники теорий человеческих отношений.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выготского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и

определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. «Не хлебом единым жив человек». Л.С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

Безусловно, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно сделать вывод, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т. е. существует *тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.*

Таким образом, обобщенная теория мотивации должна быть построена с учетом реализации потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер в своей практической деятельности должен учитывать следующее:

Во-первых, установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Данные критерии, сведенные воедино, формируют личную философию, которая представляет собой основополагающее поведение.

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду окружения, которая будет способствовать мотивации сотрудников. Такая среда, или организационный климат, окажет

существенное влияние на отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

Во-вторых, создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников организации.

В-третьих, активно общаться со своими сотрудниками, поскольку, для того чтобы работник был полностью мотивирован и работал с полной отдачей (эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, чего от него ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих менеджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу. Прямое общение с руководителем свидетельствует о его доступности в одинаковой мере для всех работников. Обратная связь обеспечивает крепкую основу для мотивации.

Формы стимулирования труда работников

Признание со стороны руководства и коллег повышает удовлетворение людей от своей работы, от пребывания на фирме, от контактов с теми, кто их окружает в повседневной деловой обстановке. Признание позволяет человеку поверить в надежность и стабильность положения фирмы, получить удовлетворение от своего статуса, от положения в коллективе. Наконец, признание позволяет каждому почувствовать свою индивидуальность и стремиться к дальнейшему ее развитию. Существует несколько *форм стимулирования труда работников.*

1. *Материальные компенсации за повышенные затраты труда.* Они могут осуществляться в различных формах. Заработная плата, материальные компенсации могут принимать форму различного рода комиссионных, предоставления возможностей покупки акций по номиналу и участие в прибылях. Видом материальных компенсаций могут быть различного рода социальные гарантии – оплата обучения, медицинского обслуживания, питания за счет фирмы и т. п.

2. *Денежное вознаграждение за высокие результаты труда*, крупные инженерные и научные достижения, имеющие для фирмы решающее значение, за предложения, связанные с предотвращением появления различных проблем. Премии совсем не обязательно должны

быть большими, главное – неожиданными и такими, чтобы о них знали все.

3. *Повышение в должности.* Но оно влияет лишь на тех, кто делает карьеру, а таких не может быть много вследствие ограниченности вакансий.

4. *Поощрение свободным временем.*

5. *Общественное признание заслуг коллектива* и отдельных работников через широкую информацию о них в многотиражной печати и на специальных стендах, вручение памятных знаков и грамот, объявление благодарности на собраниях, награждение туристическими поездками, билетами.

6. *Личное признание руководством фирмы или подразделения.*

Приведем несколько полезных советов по поводу эффективной мотивации работников, которые дают американские ученые Д. Янкелович и Д. Имервер. Они считают, что вознаграждение должно быть непосредственно связано с деятельностью, которая приводит к повышению эффективности работы фирмы в целом. При этом каждый работник должен явным образом получать «свою» долю заработанного. За результаты работы, превышающие средний уровень, людям необходимо выражать публичное ощутимое признание. При этом следует избегать столкновения интересов сотрудников и их противоречий с целями фирмы. Рекомендуется поощрять подчиненных к разработке совместно с руководителями тех показателей, по которым их будут потом оценивать. Но при этом не стоит создавать значительного разрыва между обещаниями руководства и фактическим вознаграждением сотрудников, создавать особые привилегии для начальства, увеличивая и без того большой разрыв между ним и теми, кто действительно выполняет повседневную работу.

В последнее время в России премиальные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников:

♦ к участию в доходах: из сумм дохода каждому работнику выплачивается вознаграждение, размер которого определяется по результатам оценки выполнения им производственного задания (вознаграждение выплачивается даже тогда, когда нет прибыли от производственной деятельности);

♦ к участию в прибылях: работники получают дифференцированное годовое вознаграждение из прибыли компаний;

♦ к участию в капитале: работники получают премии в виде акций по их номинальной стоимости.

В последние годы чаще всего используются системы группового премирования работников, связанные с ростом производительности труда:

♦ *система Скэнлона*, согласно которой часть суммы, сэкономленной в результате снижения в стоимости реализованной продукции доли затрат на оплату труда работающих (по сравнению с нормативной), распределяется между работниками;

♦ *система Раккера*, предусматривающая выплату работникам части средств, сэкономленных в результате уменьшения доли совокупных расходов на рабочую силу в чистой продукции против ее нормативной величины;

♦ *система «Импрошейр»*, ставящая премирование работников в зависимость от перевыполнения ими норм выработки.

Кроме того, широко применяются системы индивидуального премирования, такие как премирование за бездефектную работу, за рационализаторство, за выполнение конкретного задания (за качество продукции, снижение брака и т. п.).

Для формирования заинтересованности в конечных результатах предприятий и их структурных подразделений размер премирования работников на многих из них поставлен в зависимость от этих результатов. Величина вознаграждения обычно резко повышается с повышением уровня влияния на конечный результат (например, от 5–7 % постоянной части заработной платы у рабочих, до 50–120 % у высшей администрации). В случае ухудшения результатов деятельности наибольшие потери в заработной плате несут специалисты аппарата управления и менеджеры, причем тем большие, чем выше их ранг.

Анализируя проблему оплаты труда в связи с акционированием российских предприятий, необходимо отметить следующее. С преобразованием государственного предприятия в акционерное общество кардинально меняется принцип распределения прибыли. Теперь каждый работающий акционер несет реальную экономическую ответственность за успешное функционирование предприятия и должен получать часть прибыли прежде всего в виде дивиденда на свои акции. В связи с этим очень важно, чтобы сторонние акционеры

не допустили излишнего перерас-пределения прибыли в пользу трудового коллектива, как это зачастую имеет место на приватизированных предприятиях России. Такие предприятия практически не платят дивидендов, инвестируют недостаточно средств в развитие производства, однако имеют уровень заработной платы, значительно превышающий сложившийся в регионе, строят и продают на льготных условиях жилье для своих работников, предоставляют им льготные ссуды и т. п.

Однако основной задачей любой коммерческой организации является извлечение прибыли в интересах всех участников, а социальное развитие трудового коллектива и его стимулирование из прибыли – только один из инструментов достижения этой цели.

Не менее важный момент – кардинальное совершенствование нормирования труда. Оно стало возможным вследствие прекращения государственного регулирования тарифов, при котором нормы несли не свойственную им функцию регулирования заработной платы (разрабатывались заведомо заниженными). Для упорядочения оплаты труда применяемые нормы выработки следует пересмотреть.

Применение любых систем премирования должно ограничиваться только сферой тех производств или профессиональных групп, где они реально «работают» на повышение эффективности.

В связи с этим можно сформулировать *основные направления совершенствования оплаты труда* на приватизированных предприятиях с учетом российской практики менеджмента:

Часть прибыли, идущая на стимулирование и социальные нужды коллектива, должна быть сокращена и жестко лимитирована. На премирование персонала за конечные результаты деятельности должна направляться только часть прибыли, полученная вследствие роста производительности труда.

Основную часть заработной платы большинства работников должна составлять постоянная часть (тариф с доплатами). Размер премирования должен быть незначительным у рабочих (7–10 %) и повышаться у других профессиональных групп по мере роста их влияния на конечные результаты (до 50–100 % на уровне руководства предприятия).

Нормирование труда должно стать важным элементом и охватывать максимальное количество рабочих и служащих.

«Жесткие» тарифные сетки следует заменить на «гибкие», предусматривающие несколько ставок для каждого тарифного разряда.

Применение любых специальных систем премирования (за экономию топлива, длительную эксплуатацию инструмента и т. п.) необходимо ограничить теми производствами и профессиями, где они реально влияют на повышение эффективности производства, дифференцировав размеры премии внутри групп персонала по степени влияния работников.

У руководителей предприятий и их подразделений должны стимулироваться как текущие результаты (максимализация прибыли), так и долговременные (высокая эффективность в будущем). Для стимулирования долговременных результатов рекомендуется применять систему опционов.

Глава 15. Руководство в менеджменте

Руководство как функция управления – это целенаправленный процесс воздействия на коллективы (подчиненных) для выполнения конкретных определенных задач.

Под руководством понимается организационная функция менеджмента, заключающаяся в управлении людьми, обеспечивающими эффективность предприятия или его подразделений в целом. Термин «руководство» подразумевает два смысловых значения: это менеджеры и это деятельность менеджеров по управлению.

«В обобщенном виде руководство может быть сведено к трем аспектам. Это:

♦ выдача директив относительно того, что нужно сделать;

♦ налаживание сотрудничества между людьми;

♦ обеспечение энергии, необходимой для достижения поставленной цели»[36].

В отличие от понятия «управление», которое характеризует процесс организации всей системы управления и производства, руководство направлено на конкретных людей, объединенных в коллективы.

Менеджер – это должность и профессия. Понятие «менеджер» часто используется для обозначения различных должностей. Генеральный директор объединения, заместитель директора предприятия, мастер – это названия должностей, которые различаются по уровню, но все они могут быть объединены понятием «менеджер».

Менеджеры – это лица, возглавляющие соответствующий коллектив, направляющие и координирующие работу всего аппарата управления или его отдельных звеньев, а также осуществляющие контроль и регулирование деятельности коллектива по выполнению поставленных задач и достижению целей. *Лучше других в своем коллективе менеджер должен уметь только одно – руководить:*

ЭР = Л + В – формула эффективного руководства.

Руководитель (Р) – это хозяйственный лидер, которому делегирована власть. Он должен одновременно уметь влиять на

подчиненных и эффективно управлять организацией для достижения поставленных целей.

Лидерство (Л) – это процесс влияния одного лица на других.

Власть (В) – это делегированные полномочия влиять на поведение других.

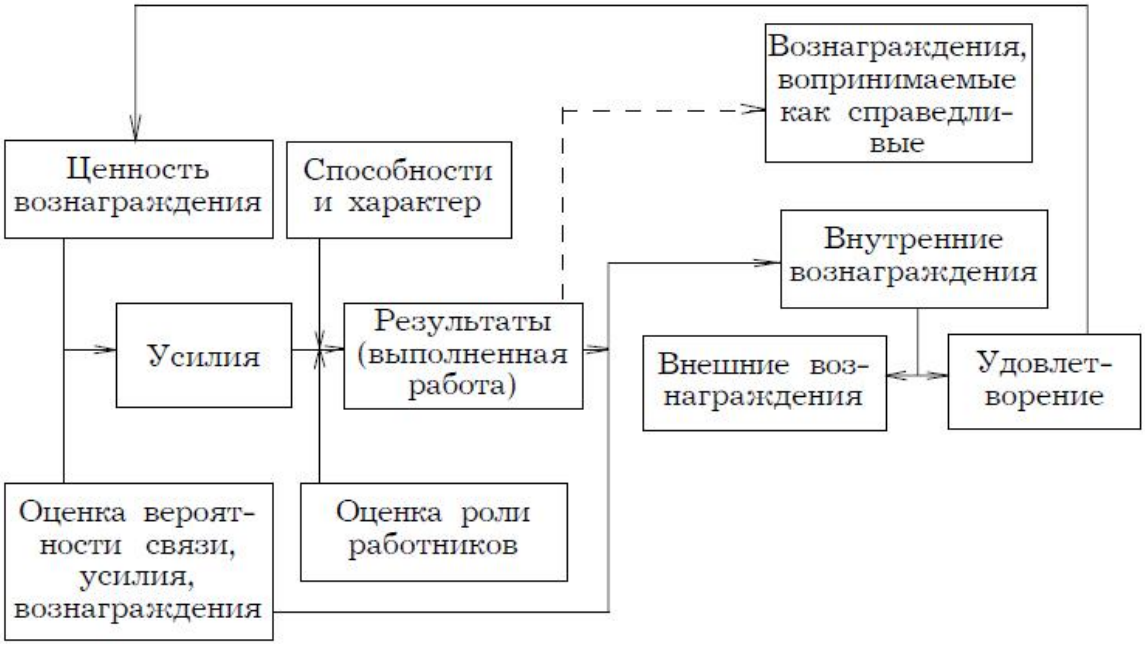


Рис. 15.1. Факторы результативности руководителя

Рис. 15.2. Области жизненного плана руководителя

Функцию руководства в менеджменте реализует руководитель. В составе руководителей выделяются два основных типа – линейные и функциональные. *Линейные руководители* возглавляют линейные подразделения и всю систему управления. Они принимают решения по всему кругу проблем. *Функциональные руководители* возглавляют функциональные подразделения. Если руководитель возглавляет функциональный отдел, то по отношению ко всей системе он считается функциональным руководителем, а для работников данного отдела – линейным.

Линейный руководитель учитывает мнение всех специалистов (из экономических, технических и других служб). Но решать должен именно он, а само принятое решение может отличаться от всех высказанных предложений именно потому, что в нем полностью согласованы все позиции. Принятие решений – основная функция руководителя, это результат его деятельности, а уклонение его от этой роли деформирует всю кадровую структуру. Руководитель несет персональную ответственность за своевременное решение основных проблем управляемой системы в целом, а также за организацию работы по их реализации, за контроль исполнения.

Руководитель – ключевое звено в кадровой системе. Опираясь на аппарат, руководитель направляет деятельность всего коллектива организации. Он одновременно и представитель высшего звена управления (или собственника) в управленческом коллективе, и лидер коллектива. Это две составляющие эффективного руководства.

По занимаемому в управленческой иерархии уровню менеджеры составляют три звена:

♦ *институциональный* (высший уровень, топ-менеджмент): члены совета директоров, президенты, вице-президенты, генеральные директора и их заместители. Основная задача менеджеров этого уровня – определение целей, смысла существования и принципов деятельности организации. Главное внимание – «что делать»;

♦ *управленческий* (средний уровень, мидл-менеджмент): директора, начальники производств и их заместители. Основная задача – определение способов достижения целей, совершенствование производственных процессов, повышение эффективности затрат. Главное внимание – «что и как делать»;

♦ *технический* (нижний уровень, супервайзеры): начальники цехов, отделов, мастера, бригадиры. Основная задача – непосредственная организация работы тех, кто своим трудом вносит прямой вклад в достижение целей организации. Главное внимание – «как делать».

Хозяином (собственником) организации может быть государство, муниципалитет, трудовой коллектив, акционеры, частный собственник и т. д. Хозяин организации определяет механизм назначения высшего руководителя. Положение руководителя определяется теми полномочиями, которые ему передает собственник. Руководители разного уровня могут быть и собственниками: полными (хозяевами) или частичными (акционерами).

Функции собственника часто отделены от функций управления. Собственник (или собственники) назначает управляющих, но само управление организуют уже управляющие. Если же собственник работает в управлении, то он должен выполнять только те обязанности, которые вытекают из его должности.

Влияние, которое имеет руководитель, принято называть *авторитетом.* Авторитет бывает *формальный*, определенный должностью, и *реальный*, который определен и отношениями подчиненных к руководителю, и его взаимоотношениями с вышестоящими руководителями, и его отношениями с руководителями равного уровня управления.

Главной и определяющей должна быть именно формальная власть руководителя – власть должности, а неформальная власть может только дополнять реальный авторитет: усиливать или ослаблять. Руководство состоит в использовании власти. *Власть – это способность заставить других выполнять вашу волю.*

Выделяются различные *источники власти:* контроль за распределением ресурсов; служебное положение; сила личности, харизма; доступ к информации.

В практике менеджмента существуют различные способы реализации власти, или *формы власти:*

♦ власть, основанная на принуждении (через страх). Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено;

♦ власть, основанная на вознаграждении (мотивации). Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что

менеджер может вознаградить его или отказать в этом;

♦ власть примера, эталонная власть (через уважение и влияние силы личности). Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же;

♦ юридическая или законная власть (традиционная) основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации;

♦ экспертная власть (знание, опыт руководителя) осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний.

Таким образом, *влияние – это поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека. А власть – это возможность влиять на поведение других*. Существует две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству. Это – убеждение и участие сотрудников в управлении.

В современной практике менеджмента считается, что тип руководства определяется мнением руководителя относительно той степени свободы, которая должна быть предоставлена подчиненным в подготовке и принятии организационно-управленческого решения.

С этой позиции принято выделять три типа руководства: автократический (авторитарный), демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский).

Автократический (авторитарный) тип руководства отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решением большинства вопросов организации, сознательным ограничением общения с подчиненными. Для руководителей этого типа характерны такие черты, как стремление к полному подчинению людей своей воле, неумение слушать и слышать, воспринимать критику или несогласие, жесткий и тотальный контроль действий своих работников, считая при этом, что лучший метод воздействия на них – метод взысканий.

Появление руководителя-автократа нередко связано с личностными особенностями его характера. В большинстве случаев это властные люди, упорные и настойчивые, тщеславные и с преувеличенными представлениями о собственных возможностях и достоинствах. Но иногда автократ внешними атрибутами власти пытается скрыть свою

профессиональную некомпетентность или отсутствие организаторских способностей.

Живучесть автократа в отечественной хозяйственной системе обусловлена, конечно, объективными условиями, когда наиболее важными критериями деятельности руководителями признавались «план любой ценой», валовые показатели, волевое принуждение подчиненных, исполнительность и единоначалие.

Демократический (коллегиальный) тип руководства, в отличие от автократического, предполагает коллегиальность, коллективное управление, предоставление подчиненным самостоятельности и инициативы, делегирование им полномочий, интенсивное общение с сотрудниками, заботу о мотивации их трудовой деятельности и ее стимулировании.

Руководитель демократического типа во всей своей деятельности опирается на общественные организации, коллективное мнение, традиции предприятия.

Демократический тип поощряет творческую активность подчиненных, их новаторство и рационализаторство, способствует созданию атмосферы доверия и сотрудничества, в которой работники осознают свою значимость, стремятся самореализоваться, самоутвердиться.

Гласность и полная информированность сотрудников о подготовке и принятии важных управленческих решений, контроль как форма оценки труда работников, приоритетность методов поощрения – все это способствует росту авторитета руководителя, развивает в организации самоуправление, самоконтроль, самодисциплину.

Либеральный (попустительский) тип руководства отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения. Как правило, руководители этого типа очень осторожны, непоследовательны в действиях, легко поддаются влиянию окружающих, недостаточно требовательны к подчиненным, пытаются завоевать «дешевый» авторитет.

Сказанное выше не означает, что на практике можно встретить в чистом виде тот или иной тип руководителя. Чаще всего в реальной жизни наблюдается сочетание черт, присущих различным типам руководства в зависимости от способностей и личных качеств

руководителя; от способностей и личных качеств подчиненных; от типа руководства вышестоящего органа и, наконец, в зависимости от ситуации.

Тип руководства находится в тесной взаимосвязи со стилем руководства. *Стиль руководителя в менеджменте принято трактовать как совокупность индивидуальных приемов целенаправленного воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения ими управленческих и хозяйственных функций.* По сути дела, руководство любой организацией заключается в выборе тех средств, которые побуждают коллектив к инициативному и творческому труду, усиливают стремление работников выполнять поставленные задачи ответственно и заинтересованно. Сегодня руководить – это значит не командовать, а уметь вдохновлять своих подчиненных и вести их к успеху.

Зарубежные исследователи предлагают рассматривать *пять форм стиля,* которые может использовать руководитель в работе с подчиненными:

1. *Сила принуждения,* основанная на понимании подчиненными того, что в случае отказа выполнять требования руководителя он может быть наказан.

2. *Сила поощрения,* основанная на понимании подчиненными возможностей руководителя повысить его в должности, увеличить зарплату и т. д.

3. *Юридическая сила,* основанная на том, что руководитель и подчиненный занимают соответствующие положения в организации и у руководителя есть формальная власть и права.

4. *Сила знаний,* основанная на превосходстве руководителя над подчиненными в знаниях, умениях и опыте.

5. *Сила уважения,* основанная на стремлении подчиненных походить на руководителя, на хорошем отношении и симпатиях к нему.

В целом стиль руководителя опосредуется прежде всего индивидуальными свойствами его личности, его профессиональной и нравственной компетентностью, общей культурой и интеллектом, особенностями характера и темперамента. Но на стиль руководства оказывают влияние как внешние социально-экономические факторы (экономическая ситуация, политическая обстановка, социальная среда, др.), так и внутренние факторы, характеризующие особенности

организации (цели, организационная структура, традиции) и межличностных отношений в коллективе. Наглядно совокупность факторов, влияющих на стиль современного руководителя, изображена на схеме.

Рис. 15.3. Факторы, влияющие на стиль руководителя

Учитывая субъективные и объективные компоненты в деятельности руководителя, его современный стиль должен отвечать трем главным требованиям: он должен быть *стабильным, но гибким, результативным, целенаправленным.*

Таким образом, *стиль руководства* – это устойчивая система индивидуальных приемов и форм целенаправленного воздействия руководителя на подчиненных.

В последнее время появляются новые типологии стилей, характеризующие новые требования к системам управления (табл. 15.1).

В графическом виде взаимосвязь этих стилей выглядит следующим образом (рис. 15.4).

Рис. 15.4

Таблица 15.1. Разновидности стилей руководства

Критерий стиля руководства	**Стиль руководства**				
	авторитарный	**бюрократический**	**патриархальный**	**кооперативный**	**либеральный**
Информация исходит	От верха пирамиды власти	Формальным путем, преимущественно сверху вниз	Сверху (носит доброжелательный характер)	Сверху, снизу, поперек и наискось иерархической линии власти	Случайно
Характер надзора и контроля	Тотальный контроль	Посредством докладов и письменной перепроверки	На основе эмоций	Выполняется руководителем	Самостоятельный контроль
Область применения	Диктатура	Жесткое управление	Усадьба, имение	Современное предприятие и гос. учреждение	Коллектив, ведущий научные исследования

Так, в зависимости от стратегической ориентации выделяют *адаптационный* и *инновационный стили.*

Первый характеризуется ориентацией на усовершенствование используемых методов управления и принятием решений, не изменяющих кардинально организационные структуры и практику управления.

Инновационный стиль заключается в более широком подходе к разрешению проблем и предполагает существенные изменения в стратегии и методах управления (рис. 15.5).

Выделяют также *консультативный, партисипативный, трансформационный стили.*

Консультативный стиль основывается на представлении о подчиненном как о знающем, ответственном, заинтересованном лице; руководитель ориентирован на консультирование и вовлечение подчиненных в принятие решений. Руководитель этого типа постоянно создает атмосферу, которая мотивирует его самого и подчиненных. Для этого он обеспечивает непрерывную двустороннюю коммуникацию со своими сотрудниками, стремится стимулировать своих подчиненных для достижения постоянных и устойчивых результатов в работе, создает и поддерживает в коллективе дух команды.

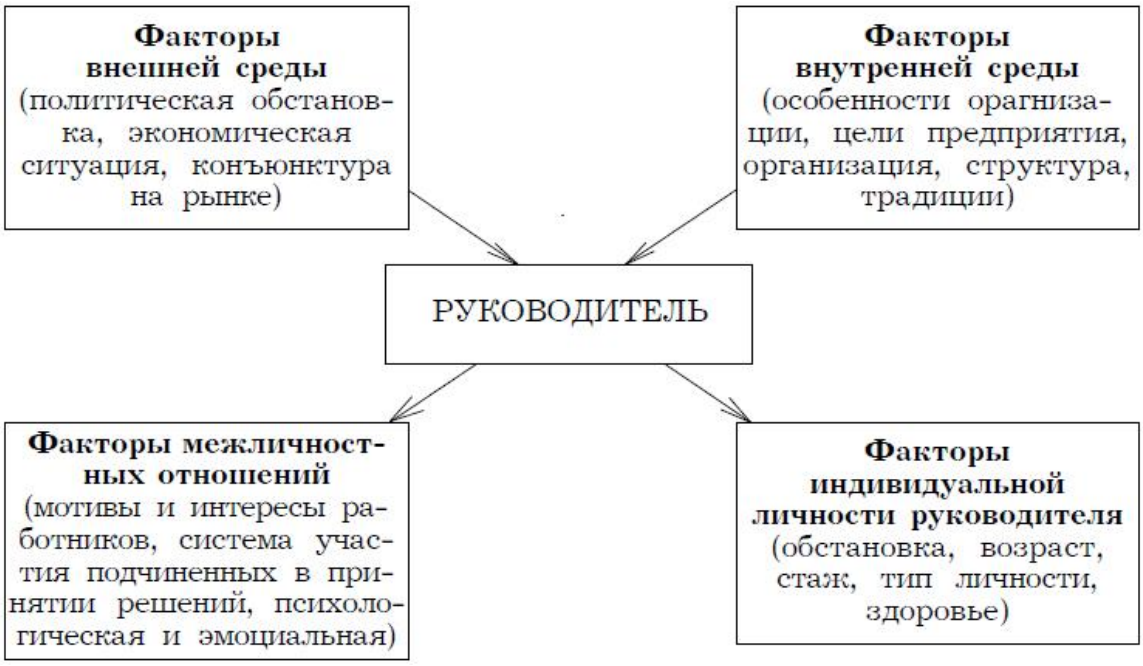


Рис. 15.5. Решетка управленческого поведения руководителя

При партисипативном стиле менеджер стремится к вовлечению всего персонала в процесс решения проблем предприятия. Этот стиль отождествляется с демократическим в противовес авторитарному. Создание партисипативного стиля руководства – длительный процесс, время, когда полностью начнут сказываться его преимущества, может наступить через 10 лет.

Трансформационный стиль ориентирован на преобразование организаций. Руководство заключается не в выдаче набора

инструкций, а в задавании траектории, тона и удерживании в восприятии «глобальной картины».

Разумеется, все приведенные стили управления (их количество может быть намного больше) не встречаются в чистом виде; речь может идти лишь о преобладании тех или иных характеристик. Таким образом, типологии условны, и следует вывод, что лучшего стиля руководства не существует.

Умение применять разные стили в зависимости от конкретной задачи и обстановки определяет искусство руководства. Поэтому лучший стиль – это ситуационный стиль!

Эффективные менеджеры способны адаптировать свой стиль:

♦ к ситуации;

♦ способностям и личным качествам руководителя и подчиненных;

♦ типу руководства непосредственного начальника;

♦ традициям, сложившимся в данной организации;

♦ характеру рабочей обстановки в организации или структурном подразделении.

Состав задач, решаемых менеджерами на предприятии, значителен, но только лица, относящиеся к высшему руководству, отвечают за предприятие в целом, следовательно, за его выживание и успех, идеологию, подбор кадров, распределение ресурсов, внешние связи с клиентами, поставщиками, инвесторами, властями. Это задачи уникальные, требующие разных способностей и темперамента, интуиции, дара предвидения, жизненного опыта.

Это редчайший случай, чтобы человек совмещал в себе эти качества одновременно. Более того, сами объемы работ руководителя таковы, что превышают возможности одного человека. В этой связи очень важно создать в организации команду из высшего руководства. Такая команда должна быть четко структурирована, каждый ее член имеет вполне определенные функции, права, сферы ответственности.

К сожалению, на российских предприятиях зачастую имеет место ситуация, когда каждый заместитель директора отвечает за свою сферу деятельности, «болеет» за нее душой, искренне считает ее более важной. В итоге тот, кто лучше способен убедить первого руководителя, решает вопросы развития своей сферы в ущерб другим. Обостряется конфликтность между руководством, наиболее часто – между руководителями, курирующими экономические и технические

подразделения. Каждый приводит свои доводы, и они, как правило, серьезные. Но интересы предприятия в целом как бы на втором плане. Причем здесь нет четких критериев, и каждый трактует их достаточно субъективно.

В связи с этим можно определить несколько советов по формированию *эффективных команд высшего руководства.*

Менеджер, отвечающий за какую-то область, обладает в ней решающим словом. Другие члены руководства не принимают решений по вопросам, не относящимся к их компетенции.

Ни один подчиненный не может опротестовать решение одного из членов руководства и апеллировать по поводу этого решения к другому. Члены руководства должны взять за правило вне своего круга не критиковать и не принижать друг друга. Желательно вообще не высказывать мнений друг о друге.

Должны быть продуманы те области жизнедеятельности предприятия, по которым принимаются коллективные решения, – это новые цели, крупные инвестиционные проекты, основы кадровой, ценовой, сбытовой политики.

Это рекомендации этического характера, но они очень важны и формируют дух команды у высшей администрации предприятия. Их следует учитывать, но главное все же в самой системе управления. Она должна обеспечивать командную игру:

♦ иметь четкую идеологию менеджмента, принятую всей командой;

♦ владеть информационной системой, обеспечивающей информированность членов команды, которые оказывают влияние на благосостояние всей организации;

♦ иметь объективные критерии оценки вклада отдельных сфер деятельности в конечные результаты предприятия;

♦ располагать возможностями материального стимулирования менеджеров за вклад в общие результаты.

Руководитель в разных группах реализует различные функции. Д. Креч, Р.С. Крачбрилд и Э.Л. Балачи определяют 14 лидерских функций, или ролей: 1) координатор деятельности группы; 2) определяющий цели и политику группы; 3) планирующий способы и средства достижения групповой цели; 4) эксперт; 5) представитель группы вовне; 6) контролер внутригрупповых отношений; 7) раздающий награды и наказания; 8) арбитр и посредник; 9) пример

поведения для других; 10) символ группы; 11) освобождающий других от ответственности, поскольку сам принимает решения; 12) идеолог группы; 13) фигура «отца», с которой члены группы эмоционально связаны; 14) «козел отпущения».

Глава 16. Интеграционные (связующие) процессы в менеджменте

Коммуникации

Представители классической, административной школы управления в 20–30-е гг. XX в. раскрыли содержание управленческой деятельности через взаимосвязь функций менеджмента. Пять функций управления связаны в единый управленческий процесс посредством связующих (интеграционных) процессов, которые представлены двумя направлениями управленческой деятельности: коммуникациями; принятием решений.

Рассмотрим коммуникации. Любой вид совместной деятельности людей подразумевает общение между ними, т. е. обмен той или иной информацией.

Коммуникации – это процесс передачи и получения информации между двумя и более людьми. Этот процесс следует назвать связующим. Именно он позволяет людям координировать свои усилия, действовать согласованно, достигая целей организации. Чем лучше организован процесс коммуникации, тем организация более устойчива, производительна и конкурентоспособна. Недооценка важности этого процесса некоторыми менеджерами обычно ведет не только к убыткам компании, но и порой к полному прекращению ее деятельности на рынке.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, руководство). Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Таким образом, обмен информацией – важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности. Неудивительно поэтому, что большую часть своего рабочего времени (50–90 %) менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Коммуникации в менеджерской организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Рассмотрим эту систему подробнее и начнем с того, какие внешние и внутренние коммуникации осуществляет организация.

Внешние коммуникации. Это обмен информацией между организацией и ее внешней средой. Любая организация существует во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования, общественное мнение и т. д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и ее результаты, зависят характер и способы ее коммуникаций.

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися и потенциальными потребителями производства товаров и услуг фирмы общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т. п.), а также проводя различные социологические опросы.

Организация – объект государственного контроля и регулирования, регулярно представляет соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные отчеты, справки, сведения и т. п. Используя лоббистов, поддерживая определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней.

Большое внимание уделяется созданию в общественном мнении благоприятного образа организации, для чего в крупных организациях создаются специальные отделы по связям с общественностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, используя разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию.

Внутренние коммуникации. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

Вертикальные коммуникации. С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов,

конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т. п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предложениях по их разрешению.

Горизонтальные коммуникации. Так как организация состоит из нескольких подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией. Горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

Эффективность коммуникации по горизонтальным и вертикальным направлениям различна. Эффективность сообщений, направленных по горизонтальным каналам, значительно выше – она достигает 90 %. Информация же, направленная по вертикальным каналам, в значительно большей мере теряется и искажается: только 20–25 % информации, исходящей от руководства предприятия, доходит до рабочих и правильно понимается ими. Еще менее эффективны сообщения, идущие снизу вверх. Различие в эффективности потоков сообщений, идущих по вертикали и горизонтали, объясняется рядом причин. У людей, работающих на одном и том же уровне управления, взгляды совпадают в большей мере, психологически они расположены говорить свободно и открыто с равными себе в большей степени, чем с работающими на более высоком уровне. Горизонтальные потоки чаще бывают неформальными, чем формальными. Кроме того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, в то время как вертикальных – приказной.

Коммуникации между руководителем и подчиненным. Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Поэтому, хотя коммуникации типа руководитель – подчиненный формально являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, их в силу особой

значимости принято рассматривать отдельно. Формальные коммуникации способствуют достижению целей организации и выполнению официальных распоряжений руководителей.

Неформальные коммуникации. Наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях, и, соответственно, кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам, циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальные коммуникации способствуют удовлетворению потребностей людей в общении. Они довольно часто используются руководителями, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенность неформальных коммуникаций – гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций – явление нормальное, однако лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи – это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

Коммуникации пронизывают все элементы организации. Их основная цель – обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Этот процесс включает в себя девять составляющих элементов. Вот их определения:

♦ *отправитель* – сторона, посылающая обращение или информацию другой стороне;

♦ *кодирование* – процесс представления информации в символической форме;

♦ *обращение* – набор символов, передаваемых отправителем;

♦ *средства распространения информации* – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя (здесь следует отметить растущую сегодня популярность электронной коммуникации: телевидение, радио, различные виды компьютерной связи и т. д.);

♦ *расшифровка* – процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем;

♦ *получатель*, получающий обращение, переданное другой стороной;

♦ *ответная реакция* – набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением;

♦ *обратная связь* – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя;

♦ *помехи* – появление в процессе коммуникации незапланированных вмешательств среды или искажений, в результате чего к получателю поступает обращение, отличное от того, что посылал отправитель.

Необходимая информация или сообщение передается по каналу передачи информации в устной, письменной или наглядной форме. Выбор формы зависит как от самой информации, так и от ее предназначения. Канал передачи информации может быть:

♦ *односторонним*, когда информация передается только в одном направлении;

♦ *двусторонним*, когда информация передается в обоих направлениях.

В случаях, когда канал связывает более двух людей или организационных единиц, следует говорить о наличии *коммуникационной сети*. Существует несколько видов таких сетей. Схемы наиболее распространенных коммуникационных сетей представлены ниже (см. рис. 16.1).

Наиболее часто встречающиеся схемы коммуникационных сетей: «А» – руководитель отдела, подразделения или службы; «Б», «В», «Г», «Д» – подчиненные ему работники.

Установлено, что «штурвал» надежнее, если проблема, которую необходимо решить, проста. «Штурвал» не годится в том случае, когда решение проблемы зависит от взаимного обмена идеями и постоянной обратной связи. «Штурвал» предпочтительнее при выполнении рутинных заданий, в которых допустимы ошибки.

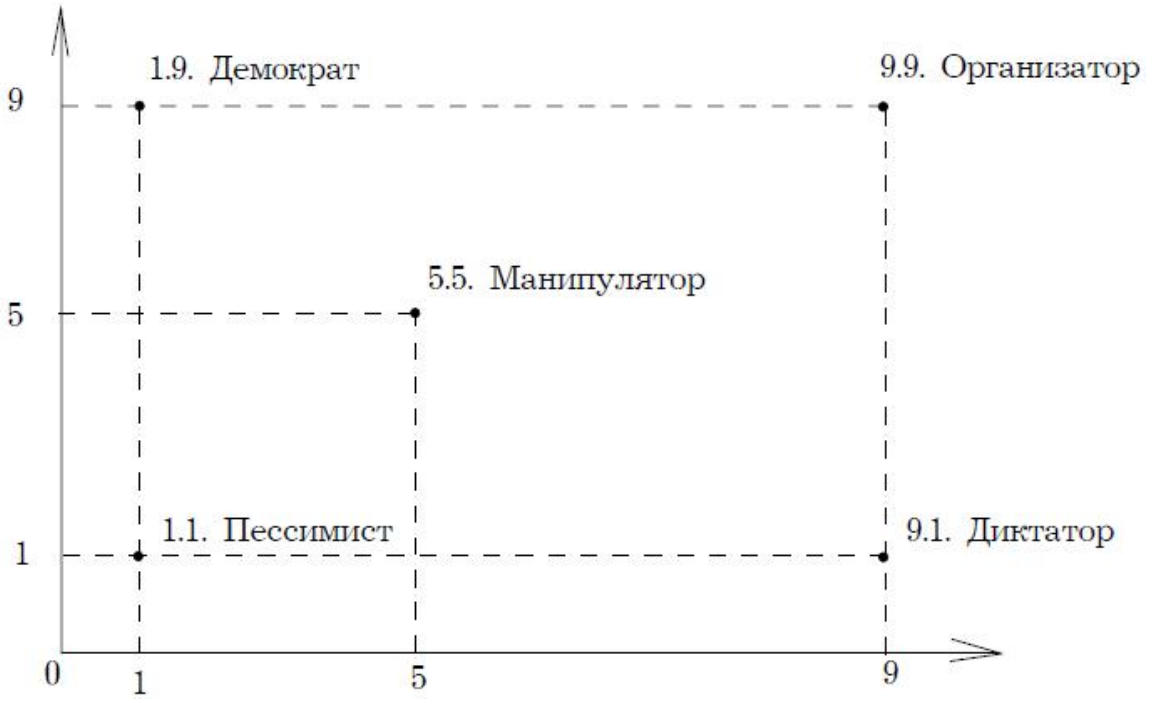


Рис. 16.1. Коммуникационные сети

Сеть типа «круг» более эффективна при выполнении менее рутинных заданий, требующих адаптации и творческого подхода.

Эффективность коммуникационных сетей зависит от длины дистанции, по которой проходит информация, и, соответственно, от времени и усилий, необходимых для ее прохождения. Чем дистанция и время меньше, а усилия значительней, тем сеть эффективнее.

Также большое значение имеет непосредственно передаваемая информация. Для обеспечения эффективной коммуникации она должна быть: достоверной, ценной, своевременной, полной и компактной.

Среди основных причин плохих коммуникаций можно назвать следующие:

♦ плохое содержание и структура информации;

♦ неправильно выбранная форма передачи информации;

♦ нерациональное расположение рабочих мест сотрудников;

♦ наличие затруднений или полное отсутствие обратной связи;

♦ неправильная психологическая или мотивационная установка сотрудников;

♦ психологическая и профессиональная несовместимость сотрудников;

♦ недостаточное понимание важности информации;

♦ слабая память.

Руководители часто ошибаются, считая, что работникам и даже руководителям нижестоящего уровня необязательно знать о положении дел на предприятии в целом. Исследования показывают, что осведомленность об общем состоянии дел работники ставят на одно из первых мест в перечне важнейших моральных факторов.

Недостатки психологической установки проявляются в виде:

♦ стереотипов мышления;

♦ предвзятых мнений;

♦ неправильных взаимоотношений с кем-то;

♦ отсутствия внимания и потери интереса;

♦ неполноты фактического материала.

Основные принципы современной коммуникации:

♦ важно не то, что говорит отправитель информации, а то, что понимает ее получатель;

♦ ответственность за качество передаваемой информации всегда лежит на отправителе.

Таким образом, одним из главных связующих процессов в менеджменте следует назвать коммуникацию – процесс передачи и получения информации.

Задача менеджера – обеспечивать в организации условия для эффективной коммуникации.

Глава 17. Принятие решений в менеджерской организации

Принятие решений, так же как и обмен информацией, – связующий процесс в менеджменте, составная часть любой управленческой функции. Необходимость подготовки и принятия решений возникает на всех этапах и уровнях процесса управления, связана со всеми аспектами управленческой деятельности и является ее квинтэссенцией. Управленческие решения – результат деятельности субъекта управления организации. Поэтому так важно понять природу и сущность решений[37].

Решение – это выбор альтернативы. Любому поведению индивида или действию коллектива предшествует принятое решение. Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Эта универсальность объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности. Однако, несмотря на универсальность решений, их подготовка и принятие в процессе управления организацией существенно отличаются от решений, принимаемых в частной жизни.

Какие же основные отличия управленческих решений?

Цели. Субъект управления, известный нам как один из основных элементов системы управления, принимает решение исходя не из своих собственных потребностей (хотя они, безусловно, играют свою определенную роль), а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее персонала. Такие решения могут повлиять на жизнедеятельность многих людей, решения руководителей могут, например, серьезно отразиться на социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

Разделение труда. Если в частной жизни человек принимает решение и, как правило, сам его и выполняет, то в организации

существует определенное разделение труда: менеджеры заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а исполнители – реализацией уже принятых решений.

Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – это более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий специальной профессиональной подготовки.

Таким образом, *управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.*

Принятие управленческий решений – это связующий процесс, необходимый для выполнения управленческих функций. Он связан с ситуационным методологическим подходом в менеджменте. В нынешней рыночной экономической системе очень важны такие характеристики менеджера, как креативность, способность идти на риск, неординарность экономического мышления, ответственность за принятые решения. Все это можно объединить в такое понятие, как искусство управлять. Заповедью современного преуспевающего менеджера должно быть следующее: принятие каждого решения – это необходимость баланса между выгодой, затратами и риском.

В процессе управления организацией принимаются самые разнообразные решения, обладающие различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, которые позволяют классифицировать решения. Они представлены в табл. 17.1.

В организациях менеджерами принимаются организационные решения. Организационное решение – выбор, который позволяет менеджеру выполнять свои должностные обязанности. Целью организационного решения является достижение поставленных целей организации за счет обеспечения движения к этим целям посредством принятия решений на различных уровнях иерархии организации и в рамках различных управленческих функций.

Таблица 17.1. Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений	
Степень повторяемости проблем	Традиционные	Нетипичные
Значимость цели	Стратегические	Тактические
Сфера воздействия	Глобальные	Локальные
Длительность реализации	Долгосрочные	Краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	Корректируемые	Некорректируемые
Характер использованной информации	Детерминированные	Вероятностные
Методы разработки решения	Неформализованные	Формализованные
Количество критериев выбора	Документированные	Многокритерированные

Если рассматривать решения с точки зрения их повторяемости, стандартности, можно выделить два типа решений:

♦ запрограммированные решения;

♦ незапрограммированные решения.

К *запрограммированным* относятся решения, носящие рутинный характер, принимаемые в условиях стандартных ситуаций, периодически повторяющиеся. *К незапрограммированным* решениям относят решения, характерные для уникальных ситуаций. У незапрограммированных решений отсутствуют заранее установленные процедуры и правила выработки и принятия решений[38].

С точки зрения использования методов принятия решений можно выделить *три группы решений:*

♦ интуитивные;

♦ решения, основанные на опыте;

♦ рациональные решения.

Интуитивные решения основаны на субъективных ощущениях менеджера о том, что данное решение является правильным. Такие решения достаточно рискованны, но в отдельных случаях составляют основную часть решений, принимаемых менеджерами высшего уровня.

Решения, основанные на опыте, обусловлены знаниями и опытом менеджера, наличием сходных ситуаций в прошлом. Логика таких решений не очевидна, но они привычны для менеджера, поэтому выбирается наиболее знакомая из всех альтернатив.

Рациональные решения принимаются вне зависимости от прошлого опыта в результате объективного аналитического процесса разработки решения.

Ответственность за принятое решение – тяжелое моральное бремя менеджера. Каждое решение системно и затрагивает все сегменты организации, отражаясь на связанных с ней субъектах внешней среды, самих членах организации, обществе в целом. Реализация решения сопряжена с множеством положительных и отрицательных последствий. Зачастую совокупный эффект всех положительных сторон решения в дальнейшем оказывается гораздо меньше отрицательных последствий, усиливающихся в процессе реализации.

Процесс принятия решения представляет собой последовательность взаимосвязанных действий по разработке, принятию, оформлению и реализации решения (рис. 17.1).

Процесс принятия решения начинается с этапа определения необходимости принятия решения. В некоторых случаях возможно отсрочить или исключить решение на данном уровне управления или в данной ситуации.

На втором этапе определяют проблему и анализируют проблемную ситуацию. Проблема – это сложная управленческая задача, для решения которой нет необходимых ресурсов или разработанных алгоритмов. Проблемная ситуация представляет собой совокупность проблем, взаимосвязанных с рассматриваемой проблемой. Таким образом, проблема, требующая решения, рассматривается в комплексе.

На этапе формулирования ограничений могут быть выявлены как внутренние (ресурсные) ограничения, так и внешние, связанные с состоянием внешней среды. Состав ограничений зависит объективно от сложившейся ситуации, а субъективно – от компетенции менеджера, который выявляет и формулирует ограничения.

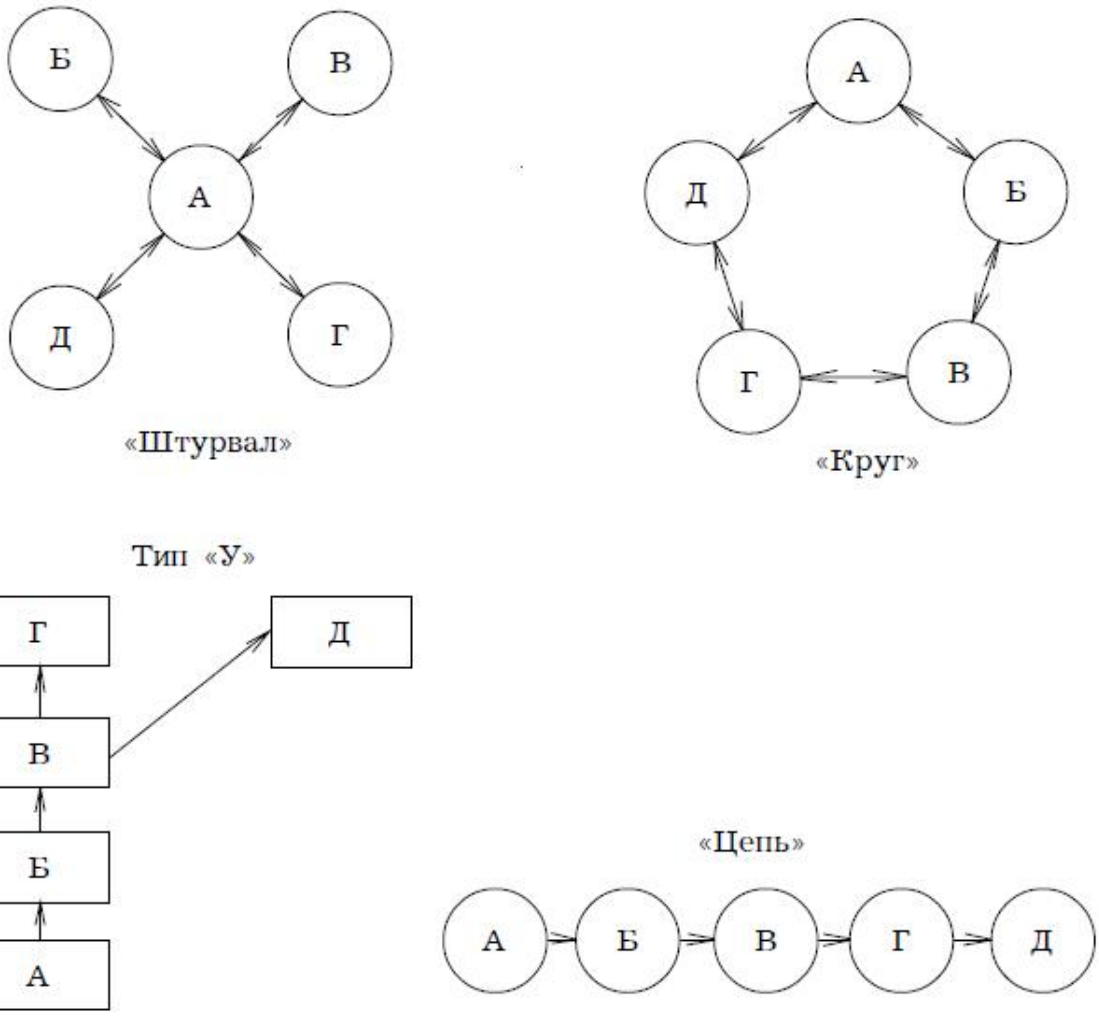


Рис. 17.1. Схема процесса принятия управленческого решения (*Наиболее часто встречающиеся схемы коммуникационных сетей: «А» – руководители отдела, подразделения или службы; «Б», «В», «Г», «Д» – подчиненные ему работники*)

Разработка и изучение возможных альтернатив (вариантов действий) предполагают получение набора альтернатив с помощью индивидуальных или групповых методов их генерации. Количество альтернатив ограниченно (но не менее двух), и во многих ситуациях в этот набор могут не попасть варианты оптимального решения проблемы. Это происходит из-за недостатка времени, информации или компетенции менеджера. Поэтому в качестве решения может быть выбран просто приемлемый в данный момент вариант решения.

Оценка альтернатив проводится путем прогнозирования будущих изменений после принятия решения. Каждая альтернатива оценивается

с точки зрения степени достижения цели решения. Сравнение альтернатив связано с разработкой стандарта, способа оценки и сравнения, иначе называемого критерием.

Выполнение решения предполагает сообщение о принятии решения, его реализации исполнителями и установлении обратной связи для последующей оценки результатов на основе полученной информации. От компетентности исполнителей, степени сопротивления изменениям вследствие принятого решения в значительной мере зависит эффективность управленческих решений.

Формула эффективного решения:

$$ЭР = К + С,$$

где *К* – это качество решения;

С – согласие исполнителей на его выполнение.

Условия принятия решений сильно влияют на результаты решения, так как менеджеры принимают решения, опираясь на различные объемы информации и с различной степенью вероятности положительного или отрицательного результата (рис. 17.2).

Есть достоверная и полная информация, необходимая менеджеру для принятия решения. Менеджер уверен в успехе решения. В этом случае решение принимается в условиях определенности и минимального риска.

Информация для принятия решения есть, но в недостаточном объеме. Присутствует большая вероятность неудачи. В этом случае менеджер принимает решения в условиях риска.

Информация неполная, и менеджер делает предпосылки, которые равновероятно могут быть верными и неверными. В этом случае существуют условия неопределенности при принятии решений.

Перед менеджером стоят неясные цели, альтернативы плохо определены, полностью отсутствует необходимая информация. Очень велика степень вероятности неудачного решения. Это наиболее сложные и рискованные решения, принимаемые на основе сомнительных предпосылок.

На решение оказывают влияние следующие *факторы:*

♦ ценностные ориентации руководителя;

♦ время разработки и принятия решения;

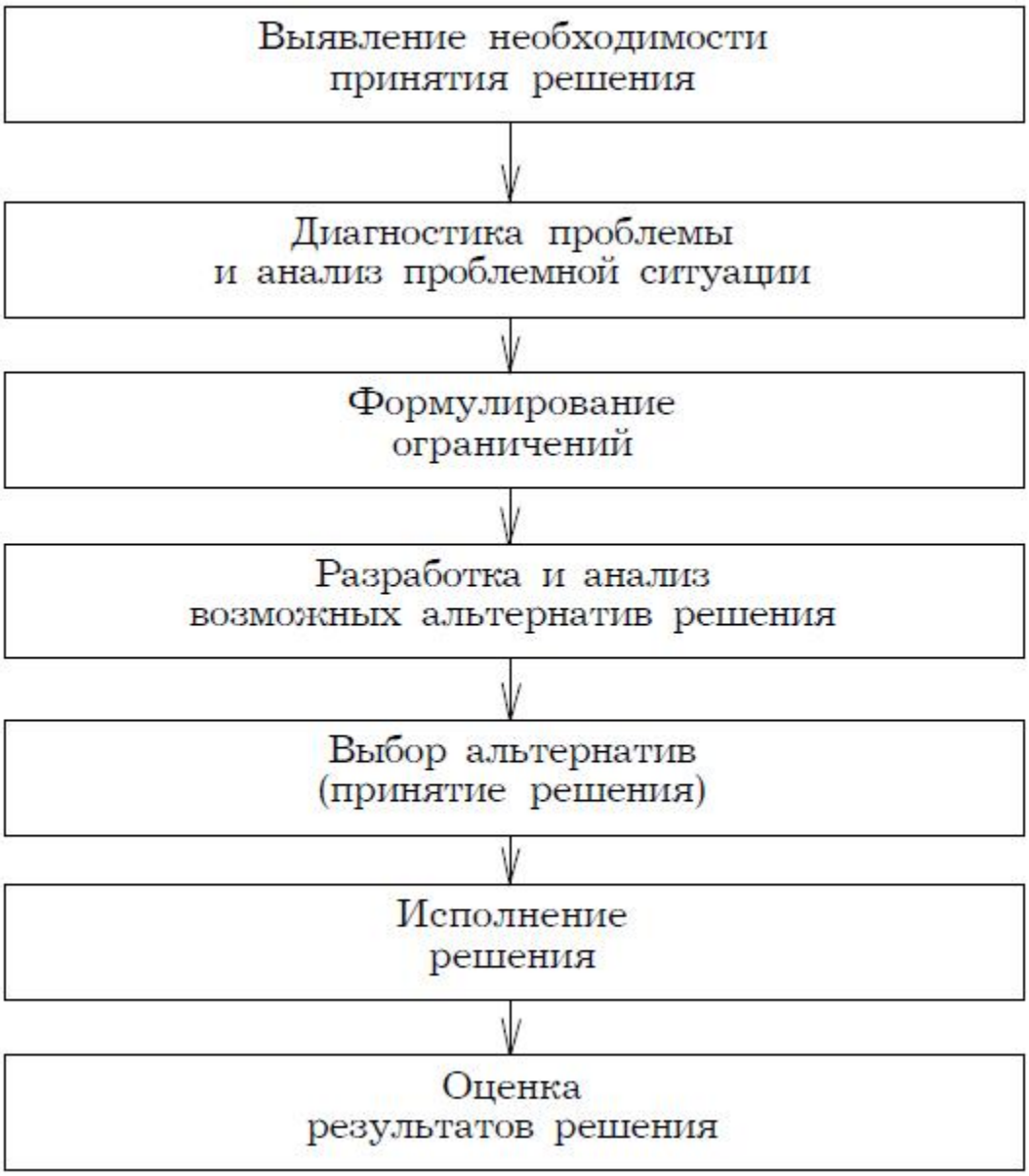


Рис. 17.2. Условия принятия управленческих решений

♦ информационные ограничения;
♦ внешняя среда;
♦ поведенческие ограничения.

Система ценностей руководителя является фундаментом решения. Менеджер делает выбор, основываясь на своих представлениях. Длительный период времени для разработки и принятия решения в значительной степени повышает качество и эффективность решения. Но в реальной ситуации временной интервал ограничен степенью остроты проблемы и необходимостью своевременного принятия

решения. Информационные ограничения связаны с доступной ценой и наличием информации. Кроме того, степень динамичности и неопределенности внешней среды, сложность взаимосвязей с субъектами окружения организации повышает или понижает риск принятия неправильных решений. Поведенческие ограничения связаны с личными пристрастиями менеджера, загруженностью текущей работой, психофизиологическими особенностями, информационными и другими перегрузками. Таким образом, эти факторы можно объединить в три большие группы:

Когнитивные факторы, которые показывают, как личность руководителя воспринимает окружающую для своей организации внешнюю среду.

Организационные факторы, определяющие микроклимат в организации.

Политические факторы, раскрывающие политику фирмы.

Так классифицируют эти факторы современные российские ученые.

В современной науке и практике менеджмента существуют несколько точек зрения на управленческий процесс подготовки и принятия решения.

Одна из них – профессоров Б.В. Прыкина и Р.А. Фатхутдинова. Они вводят такое понятие, как «технология принятия решения», которая включает следующие элементы:

Что делать (количество и качество объекта)?

С какими затратами (ресурсы)?

Как делать (по какой технологии)?

Кому делать (исполнители)?

Когда делать (сроки)?

Для кого делать (потребители)?

Где делать (место)?

Что это дает (экономический, социальный, экологический, технический эффект)?

Если вы ответили на все вопросы количественно и увязали элементы в пространстве, во времени, по ресурсам и исполнителям, значит вы разработали технологию принятия решения.

Далее авторы этого подхода выделяют *этапы* и *операции процесса принятия решения:*

♦ выявление управленческой проблемы или задачи;
♦ предварительная постановка цели;
♦ сбор необходимой информации;
♦ анализ информации;
♦ определение исходных характеристик решения;
♦ экономическое обоснование выбранного решения;
♦ согласование решения с органами управления и исполнителями;
♦ оформление и утверждение решения;
♦ организация выполнения решения;
♦ контроль выполнения решения;
♦ стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
♦ установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и при необходимости корректировка цели и задач.

Каждый этап, в свою очередь, состоит из ряда операций.

Американский менеджмент рассматривает *алгоритм подготовки и принятия управленческого решения в* виде трех стадий:

1) *подготовительная стадия*, которая включает изучение управленческой ситуации, выявление проблемы и формулирование проблемы;

2) *стадия разработки и принятия решения;* она включает разработку менеджерами альтернативных решений, их оценку, выбор наилучшего решения;

3) *стадия реализации решения* – это, прежде всего, организация реализации решения, анализ и контроль за реализацией решения, оценка достигнутого результата.

Современные российские ученые менеджмента представляют управленческий цикл подготовки и принятия управленческого решения в виде трех стадий, определяя их следующим образом:

♦ разведывательная стадия;
♦ проектная стадия;
♦ стадия выбора.

Методы разработки решений подразделяются на три группы:

♦ методы постановки проблем;
♦ методы решения проблем;
♦ методы организации выполнения принятых решений.

Система методов решения проблем представлена на схеме и включает логические, математические (количественные) и эвристические методы.

Современный этап менеджмента определяет метод коллективного решения проблем как наиболее эффективный в деятельности организации. Раскрывая особенности методов коллективного решения проблем, можно выделить три основных:

Метод номинальной групповой техники. Он построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций. Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предоставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Рис. 17.3. Вероятность успеха решения

Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Метод Дельфы. Он часто используется в случаях, когда невозможен сбор группы. В соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы. Таким образом достигается независимость

мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут.

Метод мозговой атаки. Каждому участнику группы предоставляется право высказать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше. Все предложения выслушиваются без критики, а затем производится централизованно их анализ.

Словарь терминов и понятий

Абсолютное преимущество – возможность для страны производить товар с меньшими затратами (объемами привлекаемых факторов производства) по сравнению с другими странами (торговыми партнерами).

Аванс – денежная сумма, выдаваемая в счет предстоящих платежей за материальные ценности, выполненные работы и оказанные услуги.

Авизо – официальное извещение банка об исполнении расчетной операции, направленное одним контрагентом другому; особенно широко используется банками при взаимных расчетах.

Автаркия – политика добровольной или вынужденной изоляции страны от мирового рынка, хозяйственное обособление государства.

Авуары – 1) активы, имущество; 2) денежные средства клиента, находящиеся в банке.

Агрегирование – соединение отдельных единиц или данных в единый показатель. Например, все цены индивидуальных товаров и услуг образуют один общий уровень цен или все единицы продукции агрегируются в реальный чистый национальный продукт.

Агрегирование рынка – действие, противоположное сегментации рынка, или стратегия, с помощью которой фирма рассматривает весь рынок как однородную сферу и стандартизирует маркетинговые мероприятия.

Ажио – превышение рыночных курсов денежных знаков, векселей или ценных бумаг по сравнению с их нарицательной стоимостью.

Аквизиция – приобретение предприятия акционером или группой акционеров путем скупки на фондовой бирже всех акций данного предприятия.

Аккредитив – поручение банку о выплате определенной суммы физическому или юридическому лицу при выполнении указанных в аккредитивном письме условий; денежный, именной документ, выдаваемый банком лицу, внесшему определенную сумму и желающему получить ее полностью или частями в другом городе в течение определенного времени.

Актив – 1) собственность физического или юридического лица; 2) часть бухгалтерского баланса.

Акцепт – согласие принять предложение контрагента о заключении договора; согласие на оплату платежного требования при расчетах через банк.

Акциз – вид косвенного налога, преимущественно на предметы массового потребления, а также на услуги. Включается в цену товаров или плату за услуги.

Акционерное общество – предприятие, созданное на основе добровольного объединения гражданами и (или) юридическими лицами своего имущества путем выпуска акций. Различают *открытое* и *закрытое* акционерные общества.

Акция – ценная бумага, удостоверяющая право собственности на долю в капитале акционерного общества и дающая право на участие в его прибылях, а в определенных случаях (простая акция) на участие в управлении предприятием.

Акция обыкновенная (простая) – акция, дающая право на участие в управлении акционерным обществом и получение дивиденда.

Акция привилегированная – акция, не дающая права голоса на собрании акционеров, но дающая право на фиксированный дивиденд, выплачиваемый в первоочередном порядке.

Альпари – соответствие биржевого курса ценных бумаг или рыночного курса валют их номиналу.

Альтернативная стоимость – стоимость производства товара или услуги, измеряемая с точки зрения потерянной возможности заниматься наилучшим из доступных альтернативных видов деятельности, требующим того же времени или тех же ресурсов.

Амортизационные отчисления – отчисления части стоимости основных фондов для возмещения их износа (на полное восстановление).

Аннуитеты – вид государственного долгосрочного займа, по которому кредитор ежегодно получает определенный доход (ренту), устанавливаемый с расчетом на постоянное погашение капитальной суммы долга вместе с процентами по нему.

Антимонопольная политика – государственное регулирование, направленное на демонополизацию экономики и предотвращение

возникновения монополий.

Аренда – передача владельцем своего имущества на заранее определенное время в пользование другому лицу, которое в обмен обязуется регулярно платить владельцу определенные денежные суммы, называемые арендной платой или рентой.

Ассортимент – набор товаров, продукции или услуг, конкретизированный по сортам, маркам, размерам.

Аудиторы – организации (должностные лица), проверяющие состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятий и объединений.

Аукцион – открытые торги, на которых право собственности на продаваемое имущество передается покупателю, предложившему в ходе торгов максимальную сумму.

«Бай-бэк» – долгосрочная товарообменная операция, при которой поставка машин и оборудования осуществляется в кредит с последующей оплатой произведенной с их помощью продукции.

Баланс – система показателей, характеризующая на определенную дату в денежном выражении состояние средств производства как по составу (актив), так и по их источникам, целевому назначению и срокам возврата (пассив). Подразделяются на систему сводных (платежный, торговый, расчетный и др.) и бухгалтерских балансов.

Банк – финансовое учреждение, привлекающее денежные средства от юридических и физических лиц и размещающее их от своего имени на условиях возвратности, срочности и платности.

Банк коммерческий – частное предприятие, осуществляющее кредитно-кассовое обслуживание предприятий и частных лиц.

Банк Центральный – государственный банк, осуществляющий руководство всей денежно-кредитной системой страны, обладающий монопольным правом эмиссии денег; хранит временно свободные средства и обязательные резервы коммерческих банков.

Банковский процент – «цена» денег, плата за пользование деньгами, взятыми в кредит.

Банкноты – 1) банковские билеты, вексель на банкира; 2) бумажные деньги, выпускаемые Центральным банком.

Банкрот – предприятие, не способное рассчитаться по своим обязательствам с кредиторами; объявляется неплатежеспособным и закрывается.

Бартер – сбалансированный и оцененный товарообмен, осуществляемый без привлечения денег.

«Бегство от денег» – стремление людей и фирм избежать накоплений и хранения неустойчивой валюты, обесценивающихся денег путем быстрейшего их превращения в материальные ценности, т. е. посредством покупки движимого и недвижимого имущества.

Бедность – уровень жизни семьи, при котором ее доходы не позволяют покрывать расходы на удовлетворение даже самых основных материальных потребностей, т. е. оказываются ниже прожиточного минимума.

Безналичные денежные средства – форма осуществления денежных платежей и расчетов, при которой физическая передача денежных знаков не происходит, а просто осуществляются записи в специальных книгах учета денежных операций.

Безработица – социально-экономическое явление, когда часть экономически активного населения не может найти работу.

Бизнес – экономическая деятельность, направленная на получение прибыли.

Бизнес-план – обоснование целей нового дела и определение путей их достижения. Используется как основной документ для обоснования инвестиций.

Биржа – форма рынка (учреждение), на котором производится торговля ценными бумагами *(фондовая биржа)*, товарами *(товарная биржа)*, иностранной валютой *(валютная биржа)*.

Биржевая котировка – цены товаров биржевой торговли или курсы ценных бумаг, регистрируемые и публикуемые котировальной комиссией биржи.

Бонитет – платежеспособность, возможность заемщика погасить кредит.

Бонификация – 1) надбавка к цене товара, качество которого выше предусмотренного стандартом; 2) государственная субсидия, позволяющая сократить размер процента по кредиту, предоставляемому определенным категориям заемщиков.

Боны – долговые обязательства, выпускаемые Государственным казначейством, отдельными учреждениями и предприятиями.

Бонус – вознаграждение за оказанные комиссионные услуги. Размеры бонуса определяются в процентах к стоимости проданного

(обмененного или закупленного) товара.

Брокер – биржевой посредник, покупающий товар от имени клиента и на его деньги.

«Бык» – спекулянт, который скупает или сохраняет ранее купленные товары или ценные бумаги в ожидании повышения цен.

Бюджет семьи – структура всех доходов и расходов семьи за определенный период времени (месяц или год).

Бюджетный дефицит – сумма превышения государственных расходов над государственными доходами.

Ва-банк – риск, связанный с возможностью или потерять все, или приобрести многое.

Валовой национальный продукт – макроэкономический показатель, характеризующий объем национального производства. Определяется как сумма рыночных цен, всех конечных продуктов, произведенных в национальной экономике за год.

Валоризация – повышение цены товаров, курса ценных бумаг в результате проводимых правительством мероприятий.

Валюта – 1) денежная единица страны; 2) денежные знаки иностранных государств и кредитные средства обращения и платежа, выраженные в иностранных денежных единицах (векселя, чеки и т. п.) и используемые в международных расчетах.

Валютный курс – цена денежной единицы одной страны, выраженная в денежной единице другой страны.

Валютная интервенция – операции Центрального банка по покупке и продаже валюты своей страны в целях воздействия на валютный курс.

Варрант – дополнительное средство, выдаваемое вместе с ценной бумагой и дающее право на дополнительные льготы (например, право на покупку определенного числа обыкновенных акций того же эмитента после приобретения его облигаций).

Ваучер – 1) приватизационный чек, выдаваемый в процессе приватизации для приобретения акций приватизируемых предприятий; 2) письменное свидетельство, поручение, гарантия или рекомендация.

Вексель – ценная бумага (долговая расписка, закладная), содержащая безусловное денежное обязательство об уплате определенному лицу или предъявителю векселя определенной суммы в определенный срок.

Венчурные компании – наукоемкие опытно-конструкторские организации, при помощи которых реализуются рискованные проекты (в целях максимизации получаемой прибыли).

Взаимодополняющие товары – товары, для которых существует обратное соотношение между ценой на один товар и спросом на другой, а именно: снижение (повышение) цены на один товар ведет к увеличению (уменьшению) спроса на другой товар.

Взаимозаменяемые товары – товары, которые могут удовлетворить одну и ту же потребность; при этом снижение (повышение) цены на один товар ведет к уменьшению (увеличению) спроса на другой из взаимозаменяемых товаров.

Внешние эффекты – эффекты производства или потребления блага, воздействие которых на третьих лиц, не являющихся ни покупателями, ни продавцами, никак не отражено в цене этого блага.

Внешний государственный долг – задолженность государства по непогашенным внешним займам и не выплаченным по ним процентам.

Воспроизводство – непрерывное возобновление производственной деятельности в тех же или расширенных масштабах.

Вторичный рынок (ценных бумаг) – рынок, на котором перепродаются ценные бумаги после их первичной продажи, распространения, размещения эмитентами. Агентами вторичного рынка обычно являются банки и фирмы, специализирующиеся на продаже ценных бумаг.

Выручка – денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и оказания услуг.

Гарантия – ручательство; обеспечение выполнения обязательств. Например, банковскую гарантию представляет покупатель, если в его платежеспособности сомневается продавец.

Горизонтальное слияние – объединение в одну фирму или взятие под единый контроль двух или нескольких предприятий, осуществляющих одни и те же стадии производства или производящих одну и ту же продукцию.

«Горячие деньги» – денежные капиталы, стихийно перемещающиеся из одной страны в другую в целях сохранения стоимости или извлечения спекулятивной сверхприбыли.

Государственное регулирование рынка – вмешательство государства в функционирование рыночных механизмов, воздействие на экономику посредством административных (законодательные акты и основанные на них действия исполнительных органов власти) и экономических (валютно-финансовые, денежно-кредитные, бюджетно-налоговые) методов и рычагов.

Государственные займы – основная форма государственного кредита, представляющая собой кредитные отношения, в которых государство выступает главным образом в качестве должника (в этом случае задолженность включается в сумму государственного долга).

Готовая продукция – продукция основных или вспомогательных цехов, предназначенная для отпуска на сторону.

Градуализм – экономическая политика, направленная на медленное снижение инфляции в течение длительного времени за счет управления совокупным спросом и без ущерба для занятости.

Граница производственных возможностей – показатель максимально возможного объема выпуска определенного товара или вида услуги, который может быть произведен в экономике в условиях существующего уровня использования доступных ресурсов и знаний, а также при заданных объемах производства других товаров и услуг.

Грант – 1) дарственная, документ о передаче прав; 2) дотация, субсидия, стипендия.

Гудвил – условная стоимость деловых связей, цена накопленных материальных активов, денежная оценка неосязаемого капитала (престиж, торговая марка, опыт деловых связей, устойчивая клиентура). Например, товарный знак «Coca-Cola» оценивается в 3 млрд долл., «Camel» – в 2,5 млрд долл., водка «Столичная» – в 100 млн долл.

Движимость – 1) имущественные ценности, не связанные непосредственно с землей и не прикрепленные к ней (в противоположность недвижимости); 2) перемещаемые вещи, деньги, ценные бумаги.

Дебет – 1) сумма, причитающаяся к выплате или получению в результате хозяйственных взаимоотношений с юридическим или физическим лицом; 2) счет поступлений и долгов данному учреждению, организации.

Дебитор – физическое или юридическое лицо, имеющее задолженность определенному предприятию, организации, учреждению, гражданину.

Девальвация – официальное снижение курса национальной валюты по отношению к иностранным валютам.

Девизы – платежные средства в иностранной валюте, предназначенные для международных расчетов.

Декларация о доходах – соответствующее заявление о размерах и источниках доходов, заполняемое физическими и юридическими лицами.

Декорт – скидка с цены товара, предоставляемая продавцом покупателю при досрочной оплате либо в связи с тем, что качество товара ниже предусмотренного договором.

Демонополизация – устранение государственной или иной монополии, диктующей свои условия рынку.

Демпинг – бросовый экспорт – продажа товаров по ценам ниже издержек (себестоимости); осуществляется, как правило, на внешнем рынке.

Денежная масса – совокупность общепринятых средств платежа в экономике.

Денежный механизм – способ, посредством которого изменения в денежной массе влияют на экономику.

Деноминация – укрупнение национальной денежной единицы путем обмена по установленному соотношению старых денежных знаков на новые в целях упорядочения денежного обращения, облегчения учета и расчетов в стране.

Деньги – любые общепринятые средства платежа, которые могут обмениваться на товары и услуги и использоваться для оплаты долгов.

Депозит – все виды денежных средств (деньги, ценные бумаги и др.), переданные их владельцами на временное хранение в банк с предоставлением ему права использовать эти деньги для кредитования. Различаются депозиты *до востребования* и *срочные.*

Депрессия – очень тяжелая рецессия, продолжающаяся более года. Характеризуется застойным состоянием экономики, низким уровнем цен, слабым спросом на товары, массовой безработицей и т. д.

Дефляция – процесс снижения общего уровня цен в стране.

«Дешевые деньги» – удешевление кредита в результате проведения Центральным банком экспансионистской кредитной политики в целях расширения кредитования экономики.

Децильный коэффициент – показатель неравномерности распределения доходов между разными группами населения страны; рассчитывается как отношение доходов 10 % самых богатых людей к доходам 10 % самых бедных людей.

Джобберы – дилеры Лондонской фондовой биржи, осуществляющие операции по купле-продаже ценных бумаг от своего имени и за собственный счет.

Диверсификация – одновременное развитие многих, непосредственно не связанных между собой производств; стратегия уменьшения риска посредством распределения инвестиций между несколькими рискованными активами.

Дивиденд – доход (прибыль), получаемый владельцем акций по результатам деятельности акционерного общества.

Дизажио – отклонение биржевого (рыночного) курса ценных бумаг или денежных знаков в сторону понижения по сравнению с их номинальной стоимостью; обычно выражается в процентном отношении к номиналу. Отклонение курса от номинала в сторону повышения называется *лажем.*

Дилинг – комплекс торговых, посреднических и деловых услуг.

Дисконт – 1) разница между ценой в настоящий момент и ценой на момент погашения или ценой номинала ценной бумаги; 2) разница между ценами на один и тот же товар с разными сроками поставки.

Дистрибьютер – фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у крупных фирм-производителей.

Дифференциация продукта – процесс, имеющий место в случае, когда товар, продаваемый на рынке, не является стандартизированным.

Добавленная стоимость – сумма продаж фирмы за вычетом стоимости материалов и других промежуточных товаров, использованных в производстве проданных товаров. В добавленную стоимость не включаются амортизационные отчисления.

Домохозяйство – важнейший субъект экономических отношений; экономическая единица, производящая и потребляющая товары и услуги.

«Дорогие деньги» – 1) удорожание кредита в результате мероприятий Центрального банка, осуществляемых в целях сдерживания экономического роста, регулирования инфляции; 2) деньги, покупательная способность которых повышается.

Дотация – безвозмездная финансовая помощь для компенсации каких-либо затрат.

Доход – поток денежных и иных поступлений в единицу времени. Выделяют четыре основные формы дохода: рента, заработная плата, процент и прибыль.

Дочернее общество – филиал головной акционерной компании, находящийся под контролем материнского общества. Контроль обеспечивается путем скупки акций дочернего общества.

Естественная монополия – отрасль, в которой производство товара или оказанные услуги сосредоточиваются в одной фирме в силу объективных (природных или технических) причин, и это выгодно обществу.

Естественный уровень безработицы – норма безработицы, соответствующая объективно достижимому уровню полной занятости в экономике (фрикционная и структурная безработица).

Емкость рынка – совокупный платежеспособный спрос покупателей.

Закладная – документ о залоге должником недвижимости (земли, строения), дающий кредитору право продать заложенное с торгов при неуплате ему долга в срок.

Заработная плата – цена равновесия на рынке труда; доход в денежной или натуральной форме, получаемый наемным работником.

Затоваривание – избыток товаров на рынке; превышение предложения над спросом.

Земельная рента – 1) часть прибавочного продукта, создаваемого работниками сельского хозяйства, присваиваемая собственниками земли; 2) основная часть арендной платы, выплачиваемая собственникам земли ее арендаторами.

Земля – фактор производства, который не воспроизводится, а является естественно доступным, но в ограниченном объеме.

Золотой стандарт – механизм обмена национальных валют, основанный на установлении фиксированного веса золота (золотого обеспечения), к которому приравнивалась бумажная денежная единица

определенного номинала, и обмена валют на основе соотношений размеров такого золотого обеспечения.

Зона экономическая свободная – специальная экономическая зона (зона свободной торговли), ограничивающая часть национально-государственной территории, на которой действуют особые льготные экономические условия для иностранных и национальных предпринимателей (льготы таможенного, арендного, валютного, визового режима и т. д.), что создает условия для развития промышленности и инвестирования иностранного капитала.

Издержки – расходы фирмы на производство товаров или услуг, проданных в течение определенного периода времени; равны сумме постоянных и переменных издержек. Как правило, величина издержек в терминах бухгалтерского учета отличается от уровня экономических издержек.

Излишек потребителя – разница между максимальной суммой, которую потребители согласны заплатить за определенное количество нужного им товара, и суммой, которую они фактически платят. Измеряется как площадь между кривой спроса и горизонтальной линией на уровне рыночной цены.

Излишек производителя – суммарный эффект превышения цены над величиной издержек производства. Измеряется как площадь между кривой предложения и горизонтальной прямой на уровне рыночной цены.

Импорт – приобретение товара у иностранного контрагента и ввоз его в страну.

Инвестирование – процесс вложения государственного или частного капитала в различные отрасли народного хозяйства.

Индекс – относительный показатель, характеризующий соотношение социально-экономических процессов во времени или в пространстве: цен отдельных товаров, объемов различной продукции, себестоимости и т. п.

Индекс Герфиндаля – показатель концентрации рынка, рассчитываемый как сумма квадратов рыночных долей (в процентах) всех субъектов рынка в общем его объеме.

Индекс Доу-Джонса – популярный промышленный индекс биржевой конъюнктуры, используемый на нью-йоркской фондовой бирже. Рассчитывается в долларах и состоит из четырех показателей:

среднего курса акций 30 промышленных корпораций, 20 транспортных, 15 компаний коммунального обслуживания и сводного курса по всем вместе взятым 65 корпорациям.

Индекс цен – показатель, выражающий соотношение цен на товары и услуги за два различных периода времени.

Индексация – автоматическая корректировка размеров выплат с учетом темпов инфляции, рассчитанных на базе индекса цен.

Индикативное планирование – недирективное, рекомендательное, ориентирующее планирование на государственном уровне.

Индоссамент – жиро – передаточная надпись на обратной стороне ценной бумаги, векселя, чека, удостоверяющая переход прав по этому документу к другому лицу. Лицо, совершающее индоссамент, называется *индоссантом* (иначе – *жирант).*

Инжиниринг – оказание инженерно-строительных и проектных услуг.

Инкассатор – работник, доставляющий деньги из кассы предприятия в банковское учреждение.

Инкассо – банковская операция, посредством которой банк по поручению своего клиента получает на основании расчетных документов причитающиеся предприятию денежные средства и зачисляет их на его счет в банке.

Инновация – процесс вложения средств в экономику, обеспечивающий научно-технический прогресс.

Интеграция – экономический процесс взаимодействия национальных хозяйств двух и более государств на основе кооперации и международного разделения труда.

Интенсивный экономический рост – экономический рост, при котором объем производства увеличивается путем более эффективного использования существующих факторов производства за счет применения современных технологий, организации труда и т. п.

Инфляция – дисбаланс спроса и предложения, проявляющийся в росте цен; рост общего уровня цен в экономике и переполнение каналов денежного обращения.

Инфраструктура – комплекс производственных и непроизводственных отраслей, обслуживающих производство и

обеспечивающих условия жизнедеятельности общества (дороги, связь, транспорт, образование, здравоохранение).

Ипотека – передача в залог земли или другого недвижимого имущества в целях получения кредита, называемого *ипотечным кредитом.*

Калькуляция – исчисление себестоимости единицы продукции или выполненной работы.

Кадастр – реестр, содержащий перечень сведений об объектах налогообложения, которые облагаются прямыми реальными налогами. К таким объектам относятся земля, дома, промыслы.

Капитал – один из факторов производства; все средства производства и ресурсы, используемые для производства товаров и услуг.

Капитал фиктивный – капитал (акции, облигации, закладные листы и т. п.), который в отличие от реального (в форме денег и оборудования) представляет собой не стоимость, а лишь право на получение дохода.

Капитальные вложения – совокупность затрат материальных, трудовых и денежных ресурсов, направленных на расширенное воспроизводство основных фондов всех отраслей народного хозяйства.

Картель – одна из форм монополии, представляющая собой соглашение между предприятиями о цене, объеме производства и разделе рынка сбыта товара.

Качество жизни – обобщающий показатель комфортности жизни людей, учитывающий уровень материального благосостояния, количество свободного времени для личных нужд, степень безопасности граждан, экономическую обстановку в стране и многие другие факторы.

Качество продукции – совокупность технико-экономических и эстетических свойств продукции, обусловливающих ее способность удовлетворить определенные потребности в соответствии с назначением.

Квазиденьги – денежные средства в безналичной форме, находящиеся на срочных и сберегательных вкладах в коммерческих банках.

Квота – доля в производстве или сбыте продукции, устанавливаемая в рамках закона или соглашениями.

Кейнсианская модель – экономическая модель (названная по имени английского экономиста Джона Мейнарда Кейнса), где цены и зарплата в краткосрочной перспективе зафиксированы. Кривая совокупного предложения представляется горизонтальной линией, в результате чего реальный валовой национальный продукт полностью определяется уровнем совокупного спроса.

Классическая модель – модель рынка труда и совокупного предложения, в которой абсолютная гибкость уровня заработной платы и цен имеет своим результатом постоянную ситуацию полной занятости. При этом кривая совокупного предложения представляет собой вертикальную прямую линию.

Количественная теория денег – теория, утверждающая, что в основе изменения уровня цен лежит главным образом динамика номинальной денежной массы.

Клиринг – система безналичных расчетов путем зачета взаимных требований и обязательств.

Командная экономика – экономика, в которой весь объем ресурсов распределяется органами центрального управления.

Комиссия – 1) договор, по которому одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение заключить сделку от своего имени, но в интересах и за счет комитента; также плата за совершение такой сделки; 2) в банковской практике – плата коммерческому банку за проведение операций, выполняемых по поручению и за счет клиентов.

Коммандитист – член коммандитного товарищества (товарищества на вере), который несет ограниченную ответственность по обязательствам товарищества в пределах своего вклада (в отличие от комплементера – лично ответственного компаньона, который отвечает по обязательствам фирмы всем своим имуществом).

Коммерция – торговая и торгово-посредническая деятельность, участие в продаже или содействие продаже товаров и услуг; в более широком смысле – предпринимательская деятельность.

Коммивояжер – разъездной агент торговой фирмы, предлагающий покупателям товар по имеющимся у него образцам, каталогам и т. п.

Конверсия – 1) перевод военных предприятий на производство гражданской продукции или наоборот; 2) изменение первоначальных условий государственных займов, выражающихся в погашении

процента, отсрочке платежей, изменении способа погашения займа и т. п. (конверсия займа); 3) обмен одной валюты на другую по действующему валютному курсу (конверсия валюты).

Конвертируемость валюты – возможность свободно обменивать национальную валюту на иностранную по действующему курсу, а также оплачивать иностранные товары и услуги национальной валютой (как внутри страны, так и за рубежом).

Конечный продукт – часть совокупного общественного продукта за вычетом внутрипроизводственного потребления.

Конкурентоспособность – возможность товара или его изготовителей выиграть соревнование на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей.

Конкуренция – соперничество между товаропроизводителями за лучшие, экономически более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли.

Консалтинг – деятельность специальных компаний по консультированию производителей и потребителей в области технологической и экономической деятельности.

Консигнат – владелец товара, продаваемого за границу через посредничество комиссионера (консигнатора).

Консорциум – временное добровольное соглашение между несколькими банками, фирмами, компаниями с целью координировать действия для обслуживания единого капиталоемкого проекта.

Контрабанда – незаконное перемещение через государственную границу товаров и иных ценностей.

Контрагент – каждая из сторон в договоре по отношению друг к другу, берущая на себя определенные обязательства.

Контракт – юридически обязательное соглашение, договор между двумя или более участниками со взаимными обязательствами по поставкам и приобретению товаров, выполнению определенной работы.

Контроллинг – учет и контроль на предприятии.

Контрольный пакет акций – доля акций, дающая право управления акционерным обществом.

Концерн – многоотраслевое акционерное общество; форма объединения многих предприятий разных отраслей промышленности,

торговли, транспорта, сферы услуг и финансовых учреждений.

Концессия – 1) договор или соглашение на сдачу государством в эксплуатацию отечественным или иностранным фирмам промышленных предприятий или участков земли с правом добычи полезных ископаемых, строительства сооружений и т. п.; 2) само предприятие, организованное на основе такого договора.

Конъюнктура – временно сложившаяся на рынке экономическая ситуация, характеризующаяся соответствующим соотношением между спросом и предложением, уровнем цен, товарных запасов, портфелем заказов по отрасли и т. п.

Кооператив – предприятие (фирма), созданное на условиях добровольного объединения гражданами своего имущества. Член кооператива принимает личное трудовое участие в его деятельности.

Коррупция – сращивание государственных структур с преступным миром, продажность и подкуп политических и общественных деятелей, а также государственных чиновников.

Косвенные налоги – налоги на товар и услуги, устанавливаемые в виде надбавки к цене и уплачиваемые производителями. Конечным плательщиком выступает потребитель, который приобретает товары по повышенным ценам, включающим косвенный налог.

Котироваться – 1) иметь обращение на бирже; 2) иметь определенную цену (о валюте, ценных бумагах, товарах).

Кредит – ссуда в денежной или товарной форме на условиях возвратности и обычно с уплатой процента.

Кросс-курс – соотношение между двумя валютами, которое определяется на основе курса этих валют по отношению к какой-либо третьей валюте.

Курс акции – продажная цена акции, определяемая соотношением спроса и предложения и зависящая от размера дивидендов, а также от устойчивости положения и коммерческих перспектив акционерного общества.

Куртаж – вознаграждение брокеру за посредничество при совершении биржевой сделки.

Лаг – разрыв во времени между двумя явлениями или процессами, находящимися в причинно-следственной связи.

Лейбл – любая товарная этикетка, на которой указываются страна, где сделан товар, фирма-изготовитель, ее торговая марка или

фирменный знак и др.

Либерализация (экономики, цен) – расширение свободы экономических действий хозяйствующих субъектов, снятие ограничений на экономическую деятельность, раскрепощение предпринимательства. Либерализация цен – переход от назначенных государством цен (государственного ценообразования) к системе свободных рыночных цен (рыночному ценообразованию).

Лизинг – предоставление в аренду на длительный срок основных фондов. Лизинговые компании закупают оборудование, чтобы сдать его в аренду. Это сравнительно новый способ финансирования инвестиций, основанный на сохранении права собственности арендодателя.

Ликвидность – способность материальных средств, других ресурсов быстро обращаться в деньги; способность предприятия вовремя оплачивать свои обязательства, превращать статьи актива баланса в деньги для оплаты обязательств по пассиву.

Листинг – список ценных бумаг, допущенных к обращению на фондовой бирже.

Лицензия – выдаваемое государственными или местными органами власти разрешение на ведение определенной экономической деятельности.

Ллойд – английское страховое объединение, одна из крупнейших монополий Великобритании.

Лобби, лоббизм – частные или общественные организации, воздействующие в интересах отдельных групп населения на принятие решений законодательной или исполнительной властью.

Логотип – специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы.

Ломбард – кредитная организация, которая принимает от граждан в заклад ценные вещи (движимое имущество) и выдает им ссуды на срок и на сумму, составляющую лишь часть стоимости заложенной вещи.

Лот – термин аукционной торговли, означающий единицу или партию товара, выставляемого на продажу.

Люмпен – человек, лишенный всякой (даже движимой) собственности.

Маклер – физическое или юридическое лицо, выступающее в роли посредника при купле-продаже товаров и ценных бумаг. Маклер может осуществлять сделки как за собственный счет, так и за счет клиента.

Макроэкономика – раздел экономической теории, изучающий экономику как единое целое.

Маржа – банковская прибыль, определяемая как разница между суммой взимаемых и выплачиваемых банком процентов; термин, используемый в биржевой и торговой практике для обозначения разницы между ценами и курсами при заключении сделок.

Маркетинг – общее название группы методов, которые позволяют точнее определить реальные запросы потребителей на те или иные товары, а также влиять на размер спроса на эти товары.

«Медведь» – спекулянт, который полагает, что цены скоро понизятся, и продает контракты (играет на понижение).

Менеджер – высококлассный специалист, имеющий базовое управленческое образование, работающий по контракту с собственником и сориентированный на получение прибыли.

Менеджмент – система организации и управления предприятием; раздел экономической науки, изучающий теорию и практику организации и управления производством и реализацией продукции.

Меркантилисты – ученые-экономисты, научная школа которых сложилась в XV в. и господствовала почти два века. Меркантилисты считали богатством лишь то, что может быть обращено в деньги. Они полагали, что главная сфера, где богатство рождается, – сфера обращения и, в частности, торговля. По их мнению, государство должно стремиться к тому, чтобы как можно больше золота и серебра оседало в стране: в этом они видели основной источник могущества нации.

Мерчандайзинг – элемент маркетинга, направленный на скорейшее продвижение товаров. Подразделяется на два вида: Shop display (все виды продвижения на месте продаж: оформление места продаж, витрин, акции, демонстрация качества товара на месте продаж, предоставление сведений о товаре (услуге) и пр.; премии, раздача сувениров, скидки.

Микроэкономика – раздел экономической теории, изучающий экономические процессы на уровне отдельного предприятия.

Минимальная заработная плата – установленная законом низшая величина заработной платы на предприятиях любой формы собственности.

Модель экономико-математическая – уравнение или система уравнений, отображающая основные свойства реальных объектов, процессов, систем. С ее помощью исследователь может проводить расчетные эксперименты над сложными экономическими системами, над которыми невозможен (или нежелателен) прямой натурный эксперимент.

Монетаризм – экономическая теория, основанная на определяющей роли денежной массы, находящейся в обращении, в осуществлении политики стабилизации экономики, ее функционирования и развития.

Мониторинг – система мероприятий, позволяющих непрерывно следить за состоянием определенного объекта, системы.

Монополия – предприятие, занимающее доминирующее положение на рынке, что позволяет ему определять цены.

Монопсония – тип рыночной структуры, при которой существует монополия единственного покупателя конкретного вида товара или услуги.

Мораторий – отсрочка платежей по долговым обязательствам на определенный срок либо до выполнения соответствующего условия.

Наличные деньги – денежные средства, используемые в наличном обращении. В современной экономике их объем равен сумме монет и банкнот на руках у населения и небанковских институтов.

Налог – обязательный платеж, сбор, взимаемый государством или местным органом власти с граждан (физических лиц) или предприятий (юридических лиц) на основе специального законодательства.

Налог инфляционный – налог, в неявной форме уплачиваемый потребителями в экономической ситуации, когда государство проводит политику, вызывающую инфляцию. Такой налог предпочтительнее для правительства, так как он менее заметен, чем прямое повышение налоговых ставок.

Налог на добавленную стоимость (НДС) – налог, представляющий собой изъятие в бюджет части прироста стоимости, созданной в процессе производства работ. Налогооблагаемая величина

устанавливается как разница между продаваемым и купленным предприятием товаром.

Наложенный платеж – способ расчетов за груз (или почтовое отправление), при котором отправитель поручает транспортной организации (или почте) выдать груз (почтовое отправление) адресату только при условии уплаты объявленной стоимости груза.

Натуральное хозяйство – тип экономики, при котором продукты производятся только для собственного потребления, а не для продажи или обмена.

Национализация – переход имущества из частной собственности в собственность государства.

Национальный доход – макроэкономический показатель, характеризующий сумму доходов всех владельцев факторов производства. Определяется путем вычитания из чистого национального продукта суммы косвенных налогов на бизнес.

Низший товар – товар, спрос на который падает при росте потребительских доходов.

Номинал – 1) нарицательная стоимость, обозначенная на ценных бумагах, бумажных денежных знаках и монетах; 2) цена товара, указанная в прейскуранте или на самом товаре.

Норма прибыли – балансовая прибыль фирмы, деленная на величину собственного капитала, выраженная в процентах.

Нормальная прибыль – понятие, используемое для обозначения альтернативных издержек владельца капитала; при расчете экономической прибыли включается в издержки.

Нормативная экономическая теория – та часть экономической науки, которая занимается суждениями о том, хороши или плохи те или иные экономические условия и политика.

Ноу-хау – совокупность технических, технологических, коммерческих и других знаний.

Облигация – разновидность ценных бумаг, выпускаемых государством и акционерными компаниями как долговое обязательство при внутреннем займе. Предоставляет право его владельцу на выплату номинальной суммы в определенный срок и оговоренных ежегодных процентов.

Общее равновесие – устойчивое состояние конкурентной экономики, при которой потребители максимизируют значение

функции полезности, а конкурирующие производители – получаемою прибыль при ценах, обеспечивающих равенство спроса и предложения.

Общественное благо – благо, которое после потребления одним человеком все еще остается доступным для потребления другими людьми (например, национальная оборона).

Овербот – скачок цен на определенный товар из-за больших объемов его закупок.

Оверсолд – резкое падение цены товара из-за больших объемов его поступления на рынок.

Олигархия – политическое и экономическое господство небольшой группы, а также сама эта группа. Финансовая олигархия – группа крупнейших владельцев промышленных и банковских монополий, фактически господствующих в экономической и политической жизни страны.

Олигополия – тип рыночной структуры отрасли хозяйства развитых стран, при которой большая часть продаж осуществляется несколькими фирмами, каждая из которых достаточно велика, чтобы своими действиями влиять на уровень рыночных цен.

Оптовая торговля – сделки по продаже товара крупными партиями, когда покупателем является владелец оптовой торговой фирмы, снабжающий товарами магазины или производственные фирмы.

Опцион – сделка с условием – контракт, по которому одна из сторон приобретает право (но не обязанность) купить что-либо в будущем по цене, определенной в день подписания контракта.

Оферта – формальное предложение определенному лицу заключить сделку с указанием всех необходимых для ее заключения условий. Лицо, выступающее с офертой, называется *оферентом.*

Офшорные центры – государства, предоставляющие льготы в области финансово-кредитных операций в целях привлечения иностранных капиталов.

«Паблик рилейшнз» – многообразная деятельность по формированию благоприятного общественного мнения о фирме, товаре, услуге и т. п.

Паблисити – 1) известность, популярность, реклама; 2) распространение информации о фирме и ее товарах с целью

стимулировать спрос.

Пай – взнос, уплачиваемый организациями или физическими лицами при вступлении в товарищество, кооператив или иное паевое предприятие.

Паритет (валют) – соотношение покупательной способности различных национальных денежных единиц, рассчитанное на основе сопоставления сумм денег, необходимых для приобретения в каждой стране одинакового набора товаров.

Пассив – совокупность долгов и обязательств предприятия.

Патент – 1) свидетельство, удостоверяющее авторство и исключительное право на изобретение; 2) документ, предоставляющий какое-либо право или привилегию (например, право заниматься торговлей).

Пауперизм – нищета (массовая) трудящихся масс, отсутствие необходимых средств существования; является следствием возрастающей эксплуатации трудящихся и безработицы.

Паушальный – взятый оптом; общий, без дифференцирования составляющих элементов (налог, пошлина, платеж и т. д.).

Пеня – вид неустойки, санкция за неисполнение денежных договорных обязательств, которая начисляется за каждый день просрочки в процентах к подлежащей оплате сумме.

Переменные издержки – издержки, зависящие от количества производимой продукции (затраты на сырье, материалы, заработную плату и т. п.).

«Пирамида» – способ наживы, применяемый финансовыми компаниями. Денежные средства, полученные компанией от продажи ценных бумаг, частично выплачиваются в виде дивидендов тем лицам, которые приобрели ценные бумаги раньше, а также направляются на широкомасштабную рекламу и в доход финансовой компании.

Плавающие валютные курсы – режим свободно колеблющихся курсов валют, основанный на использовании рыночного механизма валютного регулирования; один из структурных принципов современной мировой валютной системы.

Позитивная экономическая теория – та часть экономической науки, которая изучает факты и зависимости между ними.

Позиционирование – разработка комплекса маркетинга и рекламы, обеспечивающего предлагаемому товару явно отличное от

других товаров и конкурентоспособное положение на рынке, а также в сознании целевых потребителей.

Покупательская способность – способность денежной единицы обмениваться на определенное количество товаров.

Постоянные издержки – часть валовых издержек, которые не зависят от объемов производства.

Потенциальный национальный доход – та величина реального национального дохода, который мог бы быть произведен, если бы все факторы производства были полностью заняты.

Потребительская корзина – набор продовольственных и непродовольственных товаров, жилищно-коммунальных, культурно-просветительских, медико-оздоровительных и других платных услуг, необходимых для удовлетворения физиологических потребностей человека. Потребительская корзина оценивается в действующих ценах на товары и тарифах на услуги. Величина минимальной потребительской корзины определяется набором товаров и услуг, необходимых для воспроизводства рабочей силы неквалифицированного работника и его иждивенцев.

Потребности – те товары и услуги, которые люди хотели бы иметь, если бы за них не надо было платить или на покупку которых хватало бы денег.

Пошлина – один из видов налога на потребление, взимаемого с тех физических или юридических лиц, которые вступают в экономические отношения с государством или между собой.

Предельная величина – приращение (прирост) значения экономического показателя, обусловленное увеличением на единицу фактора, от которого данный показатель зависит.

Предельные издержки – затраты, связанные с производством дополнительной единицы продукции.

Предельный доход – дополнительный доход, получаемый фирмой при увеличении объема продаж продукции на единицу.

Предельный продукт – добавочный продукт или выпуск продукции, созданный добавочной единицей какого-либо фактора производства при условии, что другие факторы производства остаются постоянными.

Предпринимательская деятельность – самостоятельная инициативная деятельность граждан, направленная на получение

прибыли за счет эффективного использования факторов производства.

Предприятие – самостоятельная, производственно-хозяйственная единица, созданная в целях получения прибыли; в условиях рынка предприятие называется *фирмой*.

Прейскурант – справочник цен на продукцию, товары или услуги.

Пресс-релиз – информация о товаре, фирме или торговом посреднике, распространяемая для возможного опубликования в печати.

Прибавочная стоимость – часть стоимости товаров, производимых на предприятиях, которая создается неоплаченным трудом наемных рабочих.

Прибыль – экономическая величина, определяемая как разница между общей выручкой и общими издержками; превышение доходов над расходами.

Приватизация – процесс передачи в частную собственность государственной и муниципальной собственности за плату или безвозмездно.

Прожиточный минимум – уровень доходов, необходимый для приобретения человеком количества продуктов питания не ниже физиологических норм, а также удовлетворения, хотя бы на самом низком уровне, его потребностей в одежде, обуви, оплате жилья, транспортных услуг, предметах санитарии и гигиены. Рассчитывается исходя из потребительской корзины для различных групп населения.

Производительность труда – показатель продуктивности, эффективности труда; характеризует количество продукции, произведенной в единицу времени, или затраты времени на производство единицы продукции.

Пролонгация – продление срока действия договора, соглашения, займа и т. п.

Протекционизм – экономическая политика государства, направленная на защиту национальной экономики от иностранной конкуренции. Осуществляется прежде всего путем прямого или косвенного ограничения ввоза иностранных товаров.

Процент (ссудный) – плата за кредит; цена за пользование заемными средствами.

Прямые налоги – налоги, взимаемые непосредственно с доходов или имущества налогоплательщика.

Пул – объединение предприятий, носящее временный характер.

Пункт – единица измерения при сравнении относительных величин, выраженных в процентах. Например, в базовом году темп прироста национального дохода был равен 2,5 %, а в отчетном году он уменьшился до 1,4 %, т. е. на 1,1 пункта.

Разделение труда – специализация, дифференциация трудовой деятельности, приводящая к появлению и существованию ее различных видов.

Рамбурс – 1) оплата задолженности через третье лицо; 2) в международной торговле – оплата купленного товара через банк.

Рантье – лицо, живущее на ренту – на проценты от ссуды капитала или на доходы от ценных бумаг.

Расходы будущих периодов – затраты, произведенные предприятиями в отчетном периоде, но подлежащие включению в себестоимость продукции в последующие периоды.

Реальный доход – количество товаров и услуг, которые можно приобрести на свои номинальные доходы.

Ревальвация – повышение курса денежной единицы по отношению к валютам других стран, осуществляемое государством в официальном порядке.

Реинвестиции – повторные, дополнительные вложения средств, полученных в форме доходов от инвестиционных операций.

Реновация – процесс обновления морально и физически износившихся основных производственных фондов.

Рента – доход, получаемый с земли, капитала, имущества и не требующий от своих получателей предпринимательской деятельности. Наиболее распространена земельная рента.

Рентабельность – один из основных показателей эффективности работы предприятия. Рассчитывается как отношение прибыли к себестоимости продукции.

Репорт – биржевая срочная сделка по продаже ценных бумаг (или валюты) банку с обязательством последующего выкупа через определенный срок по новому, более высокому курсу; разница между продажной и покупной ценой также называется репортом.

Рестрикция – 1) ограничение производства, продажи и экспорта в целях взвинчивания цен на товары и получения высокой прибыли; 2) ограничение кредитов Центрального банка коммерческим банкам страны.

Рецессия – спад производства или замедление темпов его роста в течение двух или более кварталов подряд.

Реципиент – физическое, юридическое лицо или государство, получающее какой-либо платеж. Термин применяется, как правило, по отношению к странам, являющимся объектами иностранных капиталовложений (принимающие страны).

Риэлтер – агент по продаже недвижимости.

Роялти – форма лицензионного вознаграждения, осуществляемого как периодические процентные отчисления, чаще всего от стоимости производимой по лицензии продукции.

Рынок – сфера обмена товарами и услугами между продавцами и покупателями.

Рынок покупателя – рыночная ситуация, характеризующаяся тем, что предложение (производителей и продавцов) товара превышает спрос на него по действующим ценам.

Рынок продавца – рыночная ситуация, характеризующаяся тем, что спрос на товар превышает его предложение.

Рыночная экономика – способ сотрудничества людей друг с другом в сфере экономики, основанный на товарном хозяйстве и предполагающий для каждого свободу выбора партнера по сделке и свободу установления цен на свои товары.

Сальдо – разность между денежными поступлениями и расходами за определенный период времени.

Своп – операция по обмену национальной валюты на иностранную с обязательством обратного обмена через определенный срок.

Себестоимость – сумма затрат (в денежном выражении) на производство и сбыт единицы продукции или всего объема ее выпуска на выполнение работ и оказание услуг.

Сегмент рынка – совокупность потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же товар (услугу).

Селенг – одна из разновидностей лизинга. В аренду в данном случае сдаются деньги без смены прав собственности. Налогом облагается только прибыль, полученная от операции, а не вся сумма (в отличие от кредита).

Семплинг – один из способов продвижения товара на рынке при помощи миниатюрных упаковок.

Сертификат – 1) документ, удостоверяющий тот или иной факт; 2) облигации специальных государственных займов, а также ценные бумаги на предъявителя, выпускаемые банком.

Синдикат – одна из форм монополии – объединение однородных предприятий, создаваемое в целях сбыта продукции через общую продажную контору, организованную в форме особого торгового товарищества, с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции.

Система национальных счетов – комплекс взаимосвязанных балансовых таблиц, предназначенных для расчетов объемов доходов, потребления, накопления и капитальных затрат.

Собственность – признаваемое обществом и охраняемое законом право гражданина, фирмы или государства владеть, пользоваться и распоряжаться каким-либо имуществом или экономическим ресурсом.

Совокупное предложение – сумма индивидуальных предложений множества товаров и услуг в экономике, измеряется объемом национального продукта.

Совокупный спрос – сумма индивидуальных опросов всех потребителей в экономике на весь объем национального производства, характеризует совокупные расходы в экономике.

Социальная рыночная экономика – общественное устройство, при котором государство активно поддерживает развитие свободной

конкуренции, способствует ослаблению конфликтов между наемными работниками и работодателями, а также реализует обширные программы поддержки социально не защищенных групп граждан.

Специализация – сосредоточение производства в руках наиболее эффективного работника (фирмы).

Спот – вид сделки на наличный товар или валюту, предполагающий немедленную оплату и поставку.

Спрос – платежеспособная потребность количества товара, который люди хотят и могут купить по данной цене.

Спрос эластичный – спрос, при котором увеличение цены на товар приводит к такому падению объема спроса, что общие расходы покупателей на данный товар уменьшаются.

Спрос неэластичный – спрос, при котором увеличение цены на товар приводит к такому падению объема спроса, что общие расходы покупателей на данный товар увеличиваются.

Сравнительные преимущества – преимущества страны в производстве товара, обусловленные более низкими вмененными издержками по сравнению с другими странами.

Ставка налога – величина налога на единицу обложения.

Ставка процента – размер платы за ссуженные денежные и материальные средства, выплачиваемые заемщиком кредитору.

Стагнация – застой во всей экономической деятельности (в производстве, торговле и т. п.).

Стагфляция – состояние экономики страны, характеризующееся застоем при одновременном развитии инфляционных тенденций.

Страхование – форма накопления денежных средств и сокращение риска расходов при наступлении нежелательных для человека или фирмы событий, основанная на принятии страховой фирмой на себя риска от экономических операций.

Стринг – набор лотов на аукционе, образуемых товарами с близким качеством и имеющих общий представительный образец.

Структурный кризис – диспропорции, охватывающие две или несколько отраслей экономики и ведущие к структурной безработице.

Субвенция – вид денежного пособия государства местным органам власти; в отличие от дотации предоставляется на финансирование определенного мероприятия и подлежит возврату в случае нарушения ее целевого использования.

Субсидия – безвозвратная государственная денежная помощь производителям товаров, призванная стабилизировать цены на их товары или помочь избежать разорения и продолжить деятельность.

Суверенитет потребителя – право владельцев любых видов ресурсов (земли, недвижимости, рабочей силы, денежных средств) самостоятельно принимать решения, связанные с распоряжением этими ресурсами и их использованием.

Суверенитет производителя – право гражданина или фирмы самостоятельно определять, что и в каком количестве они будут изготавливать из имеющихся у них ресурсов, а также кому и по каким ценам будут продавать изготовленные товары.

Таможня – государственное учреждение, контролирующее ввоз и вывоз всех товаров, пропускаемых через границу страны, включая багаж, почтовые отправления и все грузы, в том числе транзитные.

Таможенная пошлина – налог на товары, пропускаемые через границу. Различают *ввозные* и *вывозные* таможенные пошлины.

Таможенный тариф – систематизированный по группам товаров перечень таможенных пошлин.

Тантьема – вознаграждение, выплачиваемое в виде процента от прибыли директорам и высшим служащим акционерных обществ, банков, страховых компаний.

Тартегирование – установление целевых ориентиров в регулировании прироста денежной массы в обращении.

Тариф – система ставок, определяющая размер платы за производственные и непроизводственные услуги.

Тезаврация – накапливание (складывание) населением бумажных денег. Тезаврация золота в самом широком смысле означает создание золотого запаса стран центральными банками.

Темп прироста – отношение прироста величины экономического показателя к его исходному уровню.

Темп роста – отношение величины экономического показателя в данное время к его исходному значению, принятому за базу отсчета.

Тенденция (тренд) – устойчивые свойства, присущие экономике страны, предприятия. На основе выявленных тенденций развития можно делать выводы о ходе экономических процессов в будущем, т. е. осуществлять прогнозирование.

Тендер – предложение на проведение торгов, на поставку товаров, строительство объектов, выполнение других работ. Фирмы, получившие форму тендера, заполняют ее, указывая свои цены и другие условия. В результате сопоставления поступивших документов устроителями торгов выбирается лучший вариант и с его заявителем заключается соответствующий договор на выполнение работ.

Теневая экономика – условное наименование экономических процессов, не контролируемых государством. Теневая экономика включает: а) криминогенную, противозаконную деятельность; б) деятельность, скрываемую от налоговой системы государства; в) деятельность, не подлежащую учету в связи с ее личным или семейным характером или отсутствием измерителей.

Товар – все то, что может удовлетворить потребность и предлагается рынку с целью товарообмена.

Товарное хозяйство – способ организации экономической жизни общества, при котором люди специализируются в определенных видах деятельности, чтобы производить товары или услуги для обмена друг с другом и получать от этого выгоду.

Торги – состязательная форма закупки (осуществления сделки), при которой покупатель объявляет конкурс для продавцов.

Трансакционные издержки – экономические издержки, обусловленные процессом заключения сделок, контрактов. К ним относят, например, затраты на сбор информации о ценах, о предпочтениях потребителей и намерениях конкурентов и т. п.

Трансферт – платежи (расходы) государства, не приводящие к увеличению национального продукта и осуществляемые в виде выплат по социальному обеспечению.

Траст – доверительное управление.

Тратта – переводной вексель – письменный приказ кредитора (трассанта) заемщику (трассату) уплатить определенную сумму денег третьему лицу – держателю векселя (ремитенту).

Трест – одна из форм монополии, объединение предприятий, фирм, при котором входящие в него предприятия теряют свою самостоятельность и подчиняются единому управлению.

Убыток – вызванные различными причинами потери материальных и финансовых ресурсов, утрата или повреждение имущества.

Уолл-Стрит – название короткой улицы в центре Нью-Йорка, синоним финансового капитала и финансовой олигархии США.

Уставный капитал (фонд) – средства, которые передаются учредителями в собственность созданной ими организации, что позволяет ей начать свою деятельность.

Учет векселей – банковская операция, состоящая в покупке банком (а также другими кредитными учреждениями или брокером, специализирующимся на такого рода операциях) векселей до истечения срока платежа по ним.

Учетная ставка процента – ставка процента, по которой Центральный банк предоставляет ресурсы коммерческим банкам.

Факторинг – один из видов торгово-комиссионных операций, когда банк или фирма покупают у своего клиента право на получение денег от его должника.

Физиократы – французские ученые-экономисты XVIII в. (Франсуа Кенэ и др.), считавшие, что единственным источником богатства является природа. В отличие от меркантилистов они перенесли предмет исследования экономической науки из сферы обращения в сферу производства, положив тем самым начало научному анализу воспроизводства общественного продукта при капитализме.

Филлипса кривая – связь между безработицей и инфляцией, состоящая в том, что инфляция может быть высокой лишь при низком уровне безработицы, а рост безработицы ведет к замедлению инфляции.

Финансы – система образования, распределения и использования фондов денежных средств (финансовых ресурсов), а также совокупность денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия.

Фирма – основной экономический агент рыночной экономики, предприятие (организация), осуществляющее предпринимательскую деятельность; производственное объединение однородных или смежных предприятий.

Фискальная политика – совокупность финансовых мероприятий государства по регулированию правительственных расходов и доходов – один из важнейших рычагов государственного регулирования экономики.

Форвардная (срочная) сделка – сделка с поставкой покупателю объекта купли-продажи через определенный срок, т. е. в будущем. На товарной бирже форвардная сделка, в отличие от фьючерсной сделки, предполагает наличие реально продаваемых (покупаемых) товаров.

Форс-мажор – возникновение чрезвычайных и неотвратимых обстоятельств, которые не могут быть предусмотрены и которые освобождают от имущественной ответственности за невыполнение условий договора (землетрясения, наводнения, война и т. д.).

Фрахт – 1) уплата владельцу транспортных средств за перевозку грузов морским или воздушным путем или пассажиров; 2) перевозимый на зафрахтованном судне груз, а также сама такая перевозка.

Фрикционная безработица – безработица, связанная с незанятостью работника во время перехода с одного места работы на другое.

Фритредерство – политика либерализации внешней торговли в целях создания для нее максимально благоприятных условий.

Франчайзинг (франшизинг) – контракт между компанией и дилером (организацией или лицом, занятым сбытом), определяющий исключительное право деятельности последнего на определенной территории в течение обусловленного времени и в предписанной форме.

Фьючерс – договор о поставке и оплате товара к определенной дате по цене, оговоренной в момент заключения сделки, а не на момент исполнения договора.

Хайринг – среднесрочная аренда машин и оборудования без передачи права собственности на товар арендатору.

Хеджирование – операции страхования валютного риска при неблагоприятном изменении цен по сделкам, предусматривающим поставки товаров в будущем. Хеджирование совершается путем встречных покупок (продаж) фьючерсных контрактов.

Холдинг – компания, в состав активов которой входят контрольные пакеты акций других предприятий (последние становятся по отношению к холдинговой компании дочерними предприятиями).

Цена – количество денег, уплачиваемых за единицу товара; выраженная в деньгах стоимость единицы товара.

Ценные бумаги – документы, удостоверяющие право собственности их владельца на какое-либо имущество или деньги. К ценным бумагам относятся: акции, облигации; чеки, векселя, сертификаты и др.

Ценовая дискриминация – практика установления разных цен на разные единицы одного и того же продукта, не оправданная никакими различиями в издержках.

Ценовая эластичность – понятие, характеризующее интенсивность реакции спроса и предложения на изменение цен.

Ценовое лидерство – ситуация, когда повышение или понижение цен доминирующей фирмой в олигополии, называемой ценовым лидером, поддерживается всеми или большинством фирм на рынке.

Ценообразование – процесс установления цены на продукцию фирмы.

Цикл экономический – повторяющиеся в экономике любой страны спады и подъемы в развитии производства и уровне деловой активности.

Циклическая безработица – безработица, вызываемая экономическим спадом.

Чартер – договор между судовладельцем и фрахтователем на аренду всего судна или его части на определенный рейс или срок.

Чек – денежный документ, содержащий письменное поручение чекодателя другому лицу (плательщику) выплатить некоторую сумму третьему лицу (чекодержателю) за счет денег, ранее переданных чекодателем в распоряжение плательщика.

Чистый национальный продукт (ЧНП) – показатель, рассчитываемый как разность между валовым национальным продуктом и амортизационными отчислениями.

Чистая прибыль – часть прибыли, остающаяся в распоряжении коммерческой фирмы после уплаты налогов и других обязательных платежей.

Чистый экспорт – разница между экспортом и импортом.

Штрейкбрехер – лицо, отказывающееся участвовать в забастовке или нанимаемое фирмой, когда ее работники бастуют.

Эконометрия (эконометрика) – одно из направлений экономико-математических методов анализа. Эконометрика объединяет в одном исследовании теоретико-экономические, математические и

статистические подходы к объекту и доводит результаты анализа до получения конкретных числовых результатов.

Экономика – 1) все виды деятельности людей, которые позволяют им обеспечивать себе материальные условия жизни; 2) наука об эффективном использовании ограниченных экономических благ (ресурсов) в целях максимального удовлетворения потребностей людей.

Экономическая прибыль – сумма денег, которая остается в распоряжении фирмы после погашения ее внешних обязательств и вычета предпринимателем (собственником) в свое распоряжение нормальной прибыли.

Экономическая система – набор организационных механизмов, с помощью которых распределяются ограниченные ресурсы, для того чтобы удовлетворять потребности людей.

Экономические механизмы – способы и формы объединения усилий людей при решении задач обеспечения ими роста своего благосостояния.

Экономический рост – изменение результатов функционирования экономики во времени. Различают экстенсивный и интенсивный экономический рост.

Экономический товар – благо, возможный масштаб использования которого ограничен в силу недостаточности количества этого товара для удовлетворения потребностей всех желающих и получение которого требует определенных усилий со стороны людей.

Экспорт – 1) продажа в другие страны товаров, произведенных отраслями отечественной экономики; 2) общее количество или стоимость вывезенных товаров.

Экстенсивный экономический рост – экономический рост, при котором увеличение объема производства материальных благ и услуг достигается за счет использования большего количества факторов производства (альтернатива интенсивному росту за счет эффективного использования существующих факторов производства).

Эластичность – интенсивность реакции спроса или предложения на изменение цены.

Эмбарго – полный запрет торговых отношений с каким-либо государством или запрещение ввоза (вывоза) определенных товаров в конкретную страну.

Эмиссия – выпуск в обращение денег или ценных бумаг; осуществляется государством или под его контролем.

Эмитент – учреждение или предприятие, производящее эмиссию.

Эффект дохода – доля изменения величины предъявленного спроса на подешевевший товар, вызванная соответствующим увеличением реального дохода.

Эффект размещения – та часть прироста величины спроса на подешевевший товар, которая образовалась из-за замещения (замены) менее дорогостоящим благом других благ, ставших теперь сравнительно дороже.

Эффект масштаба – экономическое явление, состоящее в том, что при увеличении масштабов производства в одной фирме затраты на каждую единицу товара снижаются.

Эффективность – соотношение между результатами и затратами, произведенными для достижения этих результатов.

Юридическое лицо – организация, фирма, корпорация, отвечающие определенным признакам, установленным законодательством соответствующей страны.

Явные издержки – денежные платежи предприятий, фирм поставщикам факторов производства, производственных ресурсов, подлежащие непосредственной денежной оплате.

«Яма» – участок помещения биржи, уровень пола которого находится ниже, чем во всем торговом зале. «Яма» представляет собой место, где разрешено заключать биржевые сделки членам биржи; это место называют также биржевым кольцом, рингом, полом.

Ярмарка – регулярно, периодически организуемый рынок, который функционирует в определенном месте, в установленное время, а также сезонная распродажа одного или нескольких видов товаров.

Самые раскрученные бренды на рынке психотерапевтических услуг

1. Психоанализ

Основатель. Зигмунд Фрейд

Центральная идея. Главный источник внутренних конфликтов – напряжение между нашими примитивными сексуальными и агрессивными импульсами и многочисленными запретами, сформированными культурой и воспитанием. Некоторые люди не справляются с этим конфликтом и страдают. Цель психоаналитика – помочь клиенту осознать и изменить вредоносные программы поведения, погребенные в бессознательном.

Популярные разновидности. Трансактный анализ Э. Берна, аналитическая психотерапия К.Г. Юнга, индивидуальная терапия А. Адлера. Большинство школ психотерапии основано фрейдистами-отступниками и так или иначе опирается на психоанализ.

2. Бихевиоральная психотерапия

Основатель. Беррес Фредерик Скиннер

Центральная идея. Неважно, что делается в душе, главное – как человек себя ведет. Нужно отучить его от неправильных реакций и приучить к правильным. Если вы хотите просто избавиться от вредной привычки или конкретной фобии (например, от страха высоты), то вам, скорее всего, сюда.

Методы. Суть методов бихевиоральной психотерапии – поощрения за эффективное поведение и наказания за поведение, доставляющее проблемы. Худшее, что вам грозит, например, в случае алкоголизма, – легкие, но весьма неприятные удары электрического тока, когда вы берете вожделенную рюмку в руку, или химическое вещество, вызывающее тошноту после приема алкоголя.

Побочные эффекты. Можете почувствовать себя собакой Павлова, у которой формируют рефлексы. Научитесь воспитывать детей без лишних слов и ловко управлять подчиненными методом кнута и пряника.

3. Когнитивная психотерапия

Основатель. Аарон Бек

Центральная идея. В отличие от бихевиористов когнитивные терапевты признают, что, прежде чем что-то делать, мы некоторое время думаем об этом. Они сосредоточивают внимание на изменении мыслей и чувств, которые ведут к проблемному поведению.

Популярные разновидности. Позитивная психотерапия А. Пезешкиана, а также набирающий все большую популярность гибрид с предыдущим подходом – когнитивно-бихевиоральная психотерапия.

Методы. Продолжительная и дорогостоящая психотерапия, еженедельные сеансы на протяжении нескольких месяцев или даже лет. Основная техника – метод свободных ассоциаций. Вы лежите на кушетке и говорите все (все!), что приходит в голову. Используется также анализ сновидений и ваших чувств по отношению к другим людям, прежде всего к самому психоаналитику.

Побочные эффекты. С тех пор как Фрейд втянул в свой невроз всех образованных людей, мы уже не можем воспринимать приснившийся банан как «просто банан». Если же вы начнете ходить на сеансы психоанализа, то окончательно уверитесь в сексуальной подоплеке всего и вся или найдете в своем детстве уйму пугающих эпизодов.

Методы. Замена негативных мыслей конструктивными, изучение ожиданий, правил, установок (вроде «я должен быть совершенным»), которыми руководствуется наше сознание, и их переосмысление.

Если вы любите думать и анализировать – это для вас.

Побочные эффекты. Все-таки думать правильно – не всегда значит действовать правильно, и после терапии может оказаться, что у вас «получается как всегда», хоть вы и научились «хотеть как лучше».

4. Экзистенциально-гуманистическая терапия

Основатель. Карл Роджерс

Центральная идея. У всего есть смысл, даже у вашей жизни. И терапевт поможет вам его найти, а вдобавок принять ответственность за свою жизнь и стать свободным человеком.

Популярные разновидности. Гештальт-терапия Ф. Перлза, логотерапия В. Франкла и множество других школ.

Методы. Клиенту доверяют и считают, что он в конце концов сам расскажет, в чем проблема и что надо делать, а роль терапевта в основном сводится к поддакиваниям, внимательному сочувственному

слушанию и созданию атмосферы любви и принятия. Рассказывать иногда приходится не только терапевту, но и пустому стулу (метод гештальт-терапии), на котором вы будете воображать свою мать, и говорить ему все, что не можете сказать ей в лицо.

Побочные эффекты. Ваш чересчур стремительный личностный рост может разозлить коллег и близких и даже привести к смене работы или разводу.

Литература

Альтшеллер А.А. Практическая психология для менеджера. Серия «Бизнес-класс». Ростов н/Д., 2004.

Баранников А.Ф. Теория организации: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004

Вершигора Е.Е. Менеджмент: Курс лекций. М.: ИНФРА-М, 2003.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2002.

Дружинин В.Н. Психология общих способностей. М., 1995.

Зыбкин А.В. Подготовка низовых специалистов (агентов и менеджеров по рекламе). М., 2006.

Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.

Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 2006.

Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. М.: Прогресс, 1989.

Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

Ленд Питер Э. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1995.

Материалы Международной психоаналитической ассоциации. М., 2007.

Материалы Лондонского института психоанализа. М., 2006.

Материалы американской школы менеджмента. М., 2005.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2006.

Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов / Под ред. проф. Б.В. Прыкина. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.

Паккард Б. О психоанализе в рекламе // Бизнес для всех. 1994. № 12.

Полукаров В.Л. Основы менеджмента. М., 2007.

Полукаров В.Л. Менеджмент: анализ и основные тенденции. М., 2004.

Полукаров В.Л. Сущность менеджмента и психология его восприятия. М.: Гелан, 1992.

Полукаров В.Л. Организация как функциональное разделение и координация деятельности. М.: Знак, 2002.

Полукаров В.Л. Курс лекций по психологии менеджмента. М.: ТИР, 2006.

Рогожин С.В. Теория организации: Учебник. М.: Экзамен, 2003.

Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2006.

Справочник менеджера / Под ред. *Э.А. Уткина*. М.: Экмос, 1997.

Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2006.

Управление организацией: Учебник / Под ред. *А.Г. Поршнева, Н.А. Румянцевой, Н.А. Саломатина*. М.: ИНФРА-М, 2001.

Хаммер М.И. и др. Реорганизация корпораций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1998.

Холодная М.А. Писхология: интелект: парадоксы исследования. М.: Гардарики, 1992.

Шадриков В.Д. Способности и деятельность. М., 1995.

Шамхалов Ф.И. Основы теории государственного упрвления: Учебник. М.: Экономика, 2003.

Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Мысль, 2006.

Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 2006.

Примечания

1

Шпотов Б. Альфред Слоун – выдающийся менеджер XX века // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 4. С. 117–122.

2

Основы менеджмента: Учеб. пособие / П.В. Плахова и др. М.: Кнорус, 2007.

3

Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 46–49.

4

Зыбкин А.В., Полукаров В.Л. Параллельный мир: Реклама и право / Под общ ред. СУ. Григоряна. М.: МИБП, 2006.

5

Виханский О.С. Интервью // Секрет фирмы 2002. № 2. С. 41–44.

6

Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д. Вачугова. М, 2005.

7

Полукаров В.Л. Менеджмент: рывок в XXI век. М., 2006.

8

Ефимова Е.М., Полукаров В.Л. Основы управления: введение в специальность: Учеб. – метод. пособие. М., 2001.

9

Зыбкин А.В. Подготовка низовых специалистов (агентов и менеджеров по рекламе). М.: МИБП, 2006.

10

Друкер П. Труд и управление в современном мире // Российский экономический журнал. 1993. № 5. С. 67.

11

См.: *Полукаров В.Л.* Менеджмент в условиях российского рынка. М., 2002.

12

Коммерческий портфель (Книга коммерческого менеджера. Книга коммерсанта. Книга аналитика) / Отв. ред. Ю.Б. Рубин, В.И. Солдаткин. М.: СОМИНТЭК, 1995.

13

Зыбкин А.В. Подготовка низовых специалистов (агентов и менеджеров по рекламе). М, 2006.

14

Полукаров В.Л. Менеджмент: анализ и основные тенденции. М, 2004.

15

Полукаров В.Л. Краткий курс менеджмента: Учеб. пособие. М., 2006.

16

Лоуренс Дж. Питер. Принцип Питера. М., 1990. С. 49.

17

Ревская Н.Е. Психология менеджмента. М., 2000.

18

Васильев В.Н. Здоровье и стресс. М., 1991. С. 61.

19

Цит. по: *Рудестам К.* Групповая психотерапия. М, 1990. С. 224.

20

Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М., 1992. С. 44.

21

Корнелиус Х., Файер Ш. Выиграть может каждый. М, 1992. С. 55.

22

Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 69.

23

Маркс К., Энгельс Ф. Соч. Т. 23. С. 337–338.

24

Карнеги Д. Как добиться успеха. С. 219–320.

25

Тихомирова А. В. Менеджмент (теория и методология): Учеб. пособие М.: ИНФРА-М, 2000. С. 26.

26

Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. Июль-август. С. 6.

27

Страхова Л.П. Принципы и методы тектологии А.А. Богданова в современной организации управления. Менеджмент в России и за рубежом. 1997. Ноябрь-декабрь. С. 116–119.

28

Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник М.: Гардарика, 1998. С. 303.

29

Самоактуализация // Психология личности. Тексты. М., 1982. С. 115–116.

30

De Charms R. Motivation enchancement in education settings. // Ames C., Ames R. Research on motivation in education. V. I. N. Y. Academic Press, 1984. P. 275–310.

31

Csikszentmihali M. Emergent motivation and the evolution of the self // Advances in motivation and acghievement. N. Y.: JAI Press Inc., 1983. P. 93–119; *его же*: The din amics of intrinsics motivation: a study of adolescents // Ames C., Ames R. Research on motivation in education. V. 3. N. Y.: Academic Press, 1989. P. 45–71).

32

Синк Д.С. Управление производительностью. М., 1989. С. 384–385.

33

Морита А. Сделано в Японии. М, 1990. С. 259.

34

Карнеги Д. Как добиться успеха. М., 1991.

35

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987. С. 375.

36

Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991.

37

Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 46–49.

38

Полукаров В.Л. Управленческие решения в менеджменте. М, 2003.