САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА

А. А. Нечитайло, Е. Н. Петров

ОСНОВЫ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
(обзор методических материалов)

САМАРА 1995

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ВЫСШЕМУ ОБРАЗОВАНИЮ

САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
-УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА

А. А. Нечитайло, Е. Н. Петров

ОСНОВЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

(обзор методических материалов)

Материалы лекций

САМАРА 1995

УДК 658.5.011.56

Основы систем управления. Учеб. пособие/ *А. А. Нечитайло, Е. Н. Петров*. Самар. аэрокосм. ун-т. Самара, 1995. 160 с.
ISBN 5-230-16872-2.

Рассмотрены тенденции развития систем управления производственными коллективами в современную эпоху. Освещены основные проблемы управления. Изложены общие сведения о системном подходе к управлению. Приведен краткий обзор систем управления производственными коллективами наиболее развитых зарубежных стран.

Дана литература для углубленного изучения основ систем управления.

Пособие предназначено для студентов специальностей 0408 и 0701. Подготовлено на кафедре организации производства. Таб. 3. Ил. 11. Библиогр.: 22 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного аэрокосмического университета им. академика С. П. Королева

Рецензенты: доцент каф-ры организации пр-ва СГАУ, канд. экон. наук В. П. Гольянов; доц. каф-ры организации пр-ва СГАУ, канд. экон. наук С. Д. Смирнов

ISBN 5-230-16872-2

© Самарский государственный аэрокосмический университет, 1995

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1. История становления основ системы управления..... 5

2. Системный подход к основам управления 12

2.1. Понятие о системе 12

2.2. Свойства систем 16

3. Описание основных функций систем управления 18

3.1. Планирование 18

3.2. Организация 29

3.3. Руководство 47

3.4. Мотивация 71

3.5. Контроль 97

4 Современный зарубежный опыт эффективного управления 107

4.1 Особенности японского подхода к управлению.... 107

4.2. Особенности американского подхода к управлени 122

4.3. Личность управляющего 139

ВВЕДЕНИЕ

Главной задачей настоящего обзора "Основы систем управления" является изложение теоретических основ управления (ядра управления) предприятием как базы для последующего изучения различных аспектов управления. Вместе с тем, все излагаемое будет по-возможности сопровождаться практическими примерами использования теории.

В обзоре будут рассмотрены:

- сущность системного подхода к управлению;
- система планирования;
- организационная система;
- система руководства;
- система мотивации;
- система контроля;
- современный зарубежный опыт поиска эффективных систем управления.

Под термином «предприятие» имеется в виду хозяйственная (производственная) организация, функционирующая в условиях рыночной экономики. На уточнении других терминов, применяемых в обзоре, таких как: управление, руководство, организация и т.п., целесообразно остановиться по ходу изложения.

1. ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ОСНОВ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

При изложении какого-то сложного вопроса или сложной теории всегда возникают проблемы методического плана, т.е. как развернуть перед слушателями, с одной стороны, доступно и просто существо дела, а с другой - показать всю сложность и многогранность вопроса или теории. К науке управления предприятием это относится вдвойне (если не втройне).

Крупный западный специалист в области управления, один из авторов книги - бестселлера 1984г. в США «В поисках эффективного управления» Томас Питерс сравнил теорию управления с непроходимыми джунглями, имея в виду множество подходов к этой науке и соответственно теорий [3]. Сказанное, по-видимому, заключается в том, что наука управления—относительно молодая наука, а также в том, что идет развитие самого предмета исследований.

Определяя понятие управления, можно просто сказать, что «управление - это процесс руководства людьми и предприятиями», но такое определение не раскрывает содержание этого понятия. Можно предположить следующее определение: «Управление—это процесс планирования, организации, комплектования кадров руководства, мотивации и контроля работы и работников предприятия». Но это определение тоже многого не проясняет. Да, это и понятно, т.к. только прослушав весь курс, можно составить себе представление о том, что же такое управление, или «менеджмент». Управление должно рассматриваться, с одной стороны, как теория (н а у к а), а с другой - как искусство, практическая деятельность управляющих (м е н е д ж е р о в).

Прежде чем излагать основы современного управления, целесообразно дать некоторый экскурс в историю управленческой мысли. Потребность в управлении возникла давно, как только люди стали объединяться в группы для достижения общих целей.

Теоретическое осмысление управления началось еще в античное время. Уже Платону было ясно, что управление - это не просто искусство. В своем сочинении «Республика» [21] он пытался давать советы и формулировать правила, как надо управлять человеческими коллективами. Пример организации управления продемонстрировали и Древний Рим, и монгольская орда, и средневековый Китай, и Россия времен Петра I, когда она за короткий период в несколько десятилетий вошла прямо из средневековья в клуб ведущих мировых держав.

Из ранних трудов по управлению следует отметить работу польского профессора Бронислава Трентовского «Отношение философии к кибернетике как искусству управления народом»[21], вышедшую в 1843 г. Б. Трентовский, рассуждая о науке управления, отдает должное роли таланту управляющего и термину «искусство управления». И в то же время он понимает, что одного искусства мало. Выработка сколь-нибудь сложного решения, говорит он, требует всегда научного анализа.

Б. Трентовский понимал, что по мере продвижения человеческого общества по пути прогресса процесс управления все в большей и большей степени должен приобретать черты научного исследования, а управляющий должен приобретать черты научного исследования, а управляющий должен полагаться не только на свой опыт и интуицию, но и на научную теорию. «Применение искусства управления без сколь-нибудь серьезного изучения соответствующей теории, - говорит он по этому поводу, - подобно врачеванию без сколь-нибудь глубокого понимания медицинской науки» [21].

Кстати заметить, что Н. Винер, которого называют «отцом кибернетики», используя термин кибернетика в своей книге «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине» [21], вышедшей в 40-х годах XX века, по-видимому, не знал о труде Б. Трентовского.

Первые попытки создать научные основы управления производственным предприятием относятся к концу XIX в., когда интенсивное развитие капиталистического производства потребовало разработки эффективных методов руководства, которые обеспечивали бы максимальную прибыль.

Одной из первых получила широкое распространение *теория научного управления* Фредерика Тейлора. Разработав систему дифференциации трудовых процессов, Ф. Тейлор сумел теоретически обосновать и практически показал преимущество комплексного подхода к управлению. Сущность его теории научного управления заключается в жесткой регламентации трудовых процессов, в компетентном руководстве по основным функциям управления и действенной системе материального стимулирования.

В 1911 г. Ф. Тейлор, «отец научного управления», написал книгу «Наука управления» [2], в которой показал, что «высокая заработная плата и низкие затраты составляют основу хорошего управления». Для достижения этих двух целей он предлагал:

а) каждому рабочему поручать наиболее сложную работу, которую он способен выполнить;

б) каждого рабочего следует поощрять так, чтобы его выработка достигла уровня лучшего рабочего этого разряда;

в) каждому рабочему, достигшему высшей квалификации, выплачивать надбавку в размере 30-100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом.

Для преодоления естественного уклонения рабочих от работы, предложил ввести нормы выработки, созданные на основе хронометража и изучения трудовых движений. Система Тейлора прошла успешную экспериментальную проверку в 1899 г. на одном из американских предприятий. Далее тейлоровская теория научного управления получила развитие в трудах инженера и администратора Анри Файоля, которого называют «французским отцом научного управления» и который опубликовал в 1916 г. книгу «Общее и промышленное управление» [4]. В ней он сформулировал четырнадцать общих принципов управления. Вот эти принципы:

1. Разделение труда (по всем видам управленческого труда).
2. Власть и ответственность (они неразрывны).
3. Дисциплина (как уважение соглашений).
4. Единоначалие (сотрудники должны получать приказания только от одного начальника).
5. Единство руководства (каждая совокупность видов деятельности, направленная на достижение определенной цели, должна иметь одного руководителя и единый план в рамках фирмы).

6. Подчинение индивидуальных интересов общим (в случаях расхождений руководство должно найти компромиссный вариант).

7. Вознаграждение (должно быть справедливым и доставлять удовольствие сотрудникам).

8. Централизация управления (степень концентрации власти или ее рассредоточения - децентрализации).

9. Скалярная цепь (иерархия подчиненности, которую необходимо соблюдать).

10. Порядок (при организации деятельности людей простое правило): всему (каждому) свое место и все (каждый) на своем месте.

11. Справедливость (по отношению к персоналу).

12. Стабильность пребывания в должности.

13. Инициатива (творческое выполнение дел).

14. Корпоративный дух (как необходимость взаимодействия сотрудников и важность взаимосвязей сотрудников для укрепления единоначалия).

А. Файоль сформулировал *концепцию административного управления,* в соответствии с которой общая административная функция должна обязательно складываться из предвидения, планирования, организации, координации и контроля деятельности управляемого подразделения.

Вопросам управления много внимания уделялось в трудах немецкого социолога Макса Вебера. Им была разработана *теория идеальной бюрократической организации управления.* Понятие «бюрократия» М. Вебер трактовал как концепцию рациональной коллективной деятельности.

К своей теории он пришел, изучая различные организационные структуры в промышленности, армии, церкви и т. д. Он писал «Совершенный механизм бюрократической организации по сравнению со всеми другими видами организации дает то же преимущество, что машина по сравнению с немеханизированными способами производства. Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций - все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации...» [6].

По Веберу, основными чертами «идеальной бюрократической организации» являются:

1. Разделение труда на основе функциональной специализации.

2. Четкая иерархия власти.

3. Система правил, определяющих права и обязанности члена организации.

4. Система процедур, определяющих порядок действий во всех ситуациях.

5. Игнорирование личных качеств во взаимоотношениях между сотрудниками организации.

6. Отбор и продвижение работников по их квалификации.

В 30-х годах на западных предприятиях получила распространение *теория человеческих отношений.*

Основы этой теории были сформулированы американским социологом Э. Мейо после проведения экспериментов на американском заводе в г. Хоторне. Хоторнский эксперимент показал, что рост производительности труда в значительной степени определяется такими социально-психологическими факторами, как мнение товарищей по работе, отношение непосредственных начальников и тем, что работники думают о фирме, а не только действующей в ней системой материального поощрения.

Дальнейшее развитие теория управления получила в трудах Ч. Бернарда (школа социальных систем), которого можно назвать основоположником системного подхода к управлению.

Подытоживая, можно сказать, что в начале XX века зарубежная теория управления, получившая четкое выражение в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля, пошла по пути жесткого рационализма в управлении. Однако порожденные ею технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в теории управления утвердилось другое направление - поведенческое, основанное на использовании достижений психологии и социологии, и которое углубило понимание реальной сути управления.

Далее эти направления - рациональное и поведенческое - развивались параллельно. Развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов обоснования управленческих решений, компьютеризации управления способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к усложнению науки управления и «сдвигу» ее в сторону точных наук.

В подобном ключе развивалось и поведенческое направление. Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем.

Даже из проведенного краткого экскурса в историю управленческой мысли становится ясно, что наука управления «питалась» от разных наук. Это стало причиной того, что современные теории управления основываются на различных подходах:

1) эмпирическом;
2) межличностных отношений;
3) группового поведения;
4) социальных систем;
5) теории принятия решений;
6) социотехнических систем;
7) коммуникационных центров;
8) ситуационном (операционном).

Среди этих многих подходов преобладающей (по крайней мере в американском менеджменте) является *теория системного и ситуационного управления*. Ключевые положения этой теории базируются на основных принципах систем и их свойствах. Вместе с тем, она исходит из того, что процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки к реальностям любой ситуации. Основная мысль такова: не существует универсального наилучшего способа достижения определенных результатовпри любых обстоятельствах. Операционный метод анализа управления характерен тем, что здесь делается попытка анализировать, что фактически делают управляющие. Этот подход в некоторой степени эклектичен, поскольку заимствует и объединяет из всех других подходов наиболее важные и полезные элементы.

Теория операционного управления базируется на анализе пяти основных функций управления:

- планирование;
- организация;
- руководство;
- мотивация;
- контроль.

Необходимо упомянуть о такой задаче управления, как координация, т.е. поддержание упорядоченности системы управления и ее элементов, обеспечение единства действия, взаимоувязка различных видов деятельности. Ряд ученых считают, что

координация - это тоже самостоятельная функция. Однако представляется более точным рассматривать ее как основу управления, поскольку достижение гармонии отдельных усилий, направленных на осуществление групповых целей, является главной задачей управления. Другие ученые не выделяют как самостоятельную функцию мотивацию, считая, что она входит в функцию руководства.

Учитывая важность и объемность вопросов мотивации, ее на наш взгляд целесообразно рассматривать как самостоятельную функцию. Учитывая, что каждая функция в дальнейшем будет подробно рассмотрена, дадим здесь некоторое понятие об этих функциях.

Планирование. Составление плана всегда рассматривается как начальный этап процесса управления. Оно означает, что кто-то должен решить: что, как, когда и кем будет выполнено.

Организация. Как только план составлен, необходимо подготовить и обеспечить его выполнение. Например, если у вас есть план постройки дома, то организация его выполнения будет включать, в частности, подбор и расстановку соответствующих работников, приобретение и доставку необходимых для строительства материалов.

Руководство. Спланировав и организовав процесс работы, мы затем направляем действия подчиненных на выполнение плана.

Мотивация. Наиболее трудная задача управляющего состоит в том, чтобы его подчиненные выполнили все, намеченное планом, или, как иногда говорят, чтобы «сделать работу чужими руками». Говоря о мотивации, мы, конечно, имеем в виду такое регулирование побудительных стимулов человека, при котором у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации.

Контроль. Последним этапом процесса управления является осуществление контроля, т.е. соизмерения фактических результатов работы с запланированными.

В заключение экскурсии в историю управления хотелось бы напутствовать слушателей полушутливыми, саркастическими словами Сирила Паркинсона из его знаменитого сочинения «Закон Паркинсона»[19], которые звучат примерно так:

«Подросткам, учителям и авторам пособий по истории государственных учреждений и политике кажется, что мир сравнительно разумен... они полагают, что самые умные и дельные

становятся министрами. Они воображают, как заправилы промышленности облекают деловой ответственностью тех, кто проявил себя на более скромной работе. Все это бодро утверждается или тихо подразумевается во многих книгах. Тем же, кто хоть както знают деловую жизнь, предположения эти просто смешны. Высокий совет благородных мудрецов существует лишь в мозгу учителя, а потому небесполезно напомнить о правде».

2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОСНОВАМ УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие о системе

Чтобы грамотно разбираться в системе управления, необходимо иметь представление о собственно системах. Теория систем как научное направление возникла в 20-30-е годы нашего столетия и изменялась по мере развития и использования этого понятия на практике. Основоположником этого научного направления считается Л. фон Берталанфи, опубликовавший труд «История и статус общей теории систем,» хотя в эти же годы наш соотечественник А. А. Богданов написал тома книги «Всеобщая организационная наука (тектология)», которая в то время, по-видимому, прошла незамеченной.

Рассмотрим элементы теории систем.

Термин *система* используют в тех случаях, когда хотят охарактеризовать исследуемый или проектируемый объект как нечто целое (единое), сложное, о котором невозможно сразу дать представление, показав его графически или математической формулой.

Так, Л. фон Бертоланфи определял систему как «комплекс взаимодействующих компонентов» или как «совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой» [5].

Под *элементом* принято понимать простейшую неделимую часть системы. Вопрос, что принять в качестве элемента, зависит от преследуемой цели.

Понятие *цель* и связанные с ним понятия *целесообразности целенаправленности* лежат в основе развития системы. В Большой Советской Энциклопедии дается следующее определение цели: - *заранее мыслимый результат сознательной деятельности человека.*

Так, в системе управления элементами можно считать приказы, положения, регламентирующие процессы управления, а можно - показатели, отдельные операции организационно-технологических процедур подготовки и реализации управленческих решений и т.д. Деление системы на подсистемы связано с возможностью вычленения совокупностей взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции, подцели, направленные на достижение общей цели системы. Названием *подсистема* подчеркивается, что такая часть должна обладать свойствами системы (в частности, свойством целостности). Этим подсистема отличается от группы элементов, где не определена подцель и не выполняется свойство целостности. Для таких групп используется понятие компонентов. В качестве примера можно сказать о подсистеме планирования, контроля и т.д., входящих в систему управления.

Понятие *связь* входит в определение системы и обеспечивает сохранение целостности ее свойств. Это понятие одновременно характеризует и строение (статику) и функционирование (динамику) системы. Связь определяют как ограничение степени свободы элементов. Действительно, элементы, вступая в связь друг с другом, утрачивают часть своей свободы. Связи можно охарактеризовать силой и характером (видом). По первому признаку их делят на с и л ь н ы е и с л а б ы е. По характеру различают *связи: подчинения, порождения, равноправные и управления.* Связи можно разделить по направленности процессов в системе в целом или ее подсистемах на прямые и обратные.

Важную роль в системах имеет понятие обратной связи. Обратная связь может быть положительной—сохраняющей тенденции происходящих в системе изменений того или иного выходного параметра, и отрицательной, противодействующей тенденциям изменения выходного параметра, т.е. направленной на сохранение требуемого значения этого параметра (например, количества выпускаемой продукции, ее себестоимости и т.п.). Понятие обратной связи, хорошо известное инженерам и обычно иллюстрируемое на примерах технических устройств, не легко интерпретируется в конкретных условиях структур систем управления.

Иными словами, система - это элементы (компоненты, части) и связи (отношения) r_j между ними, что символически можно представить следующим образом:

$S^{=}_{def} < \{a_i\},\ \{r_j\} >,\ d_i \in A;\ rj \in R$

или

$S^{=}_{def} < A, R >$

где $A = \{a_i\};\ R = \{r_j\}$

Для уточнения элементов и связей в определении упоминают о свойствах, которые дополняют понятие элемента Q_4:

$S^{=}_{def} < A,\ Q_{A1} R >$

Далее в определение системы вводится упоминание цели и времени, т.е. система *-конечное множество функциональных элементов и отношений между ними, выделенное из среды в соответствии с определенной целью* Q_A. $S^{=}_{def} < A,\ R\ ,\ Z, >$ где Z - совокупность или структура целей.

И, наконец, в 70-е годы в определение системы начали включать наблюдателя N, т.е. лицо, представляющее объект или процесс в виде системы при их исследований или принятии решения:

$S^{=}_{def} < A,\ Q_A, R\ ,\ Z,\ N >$

Понятие системы можно применять как к существующим материально реализованным предметам, так и к отображению значений о них. При системном анализе важно уметь отделить систему от среды, с которой она взаимодействует.

Ни одно из приведенных определений системы не следует рассматривать как основное, т.к. на разных этапах представления объекта в виде системы, в различных конкретных ситуациях можно пользоваться разными определениями.

Структура (в переводе с латинского означает строение, расположение, порядок) отражает определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее устройство (строение). При этом в сложных системах структура отражает не все элементы и связи между ними, а лишь наиболее существенные компоненты и связи, которые мало меняются при текущем функционировании системы и обеспечивают существование системы и ее основных свойств. Иными словами, структура характеризует организованность системы, устойчивую упорядоченность ее элементов и связей. Рассмотрим основные виды структур,

которые будут далее использоваться при анализе системы управления предприятием. *Сетевая структура* или *сеть* представляет собой декомпозицию (разложение на элементы) системы во времени (рис.1)

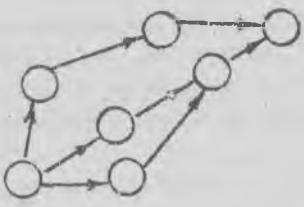


Рис. 1. Пример сетевой структуры

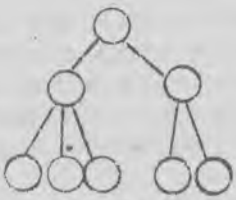


Рис. 2. Структура с "сильными связями"

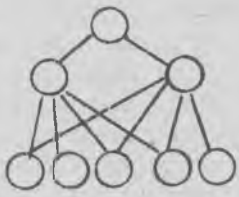


Рис. 3. Структура со "слабыми связями"

Сетевая структура может отображать, например, порядок действия технического устройства или этапы деятельности человека (при проектировании и производстве —сетевой график). Понятие об этом виде структур используется при процессе планирования на предприятии. *Иерархические структуры* (рис. 2,3) представляют собой декомпозицию системы в пространстве. Такие структуры могут иметь не три, как показано на рис. 2, 3, а большее число уровней декомпозиции (структуризации). Структуры типа изображенных на рис. 2, в которых каждый элемент нижележащего уровня подчинен одному узлу (одной вершине) вышележащего (и это справедливо для всех уровней иерархии), называют иерархическими структурами с «сильными связями», структурами типа дерева. Структура типа изображенной на рис.3, где элемент может быть подчинен двум и более узлам (вершинам) вышележащего, называют иерархическими структурами со «слабыми связями». Понятие об этом виде структур используется при анализе структуры системы управления предприятия. Существуют также и другие виды структур.

2.2. Свойства систем

Систему могут характеризовать следующие свойства:

Состояние. Этим понятием характеризуют мгновенную фотографию, «срез» системы.

Поведение. Если система способна переходить из одного состояния в другое, то говорят, что она обладает поведением.

Равновесие. Это понятие определяют как способность системы в отсутствие внешних воздействий сохранять свое поведение сколько угодно долго.

Устойчивость. Под этим понятием понимают способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была выведена из равновесия под влиянием внешних воздействий.

Развитие. Этим понятием характеризуют способность системы изменять свое качество (свойства) с течением времени.

Системы разделяют на открытые и закрытые. Основной отличительной чертой открытых систем является обмен (например, информацией) с внешней средой. В отличие от них закрытые системы изолированы от среды.

По степени организованности системы делят на хорошо и плохо организованные системы. Представить анализируемый объект в виде хорошо организованной системы означает определить элементы системы и их взаимосвязи между собой и с целями системы.

Обобщение результатов исследований и практики позволяют сформулировать некоторые закономерности целеобразования, полезные при анализе организованных систем.

На формирование цели влияют как внешние отношения к системе, так и внутренние факторы. В развивающихся системах цели не задаются извне, а формируются внутри системы. Анализ процессов формирования обобщающей, глобальной цели показывает, что цель возникает в сознании управляющего не как единичное понятие, а как некоторая «размытая» область. Для того, чтобы достичь понимания цели исполнителями, задача формирования цели должна быть сведена к задаче структуризации (декомпозиции цели).

Учитывая, что наиболее распространенным способом представления целей является иерархическая структура типа «дерево целей», рассмотрим основные закономерности ее формирования. На практике обычно сочетают формирование целей «сверху»

(декомпозиция) и «снизу». В иерархической структуре цели нижележащего уровня всегда можно рассматривать как средства для достижения целей вышележащего уровня; при этом они же являются целями для уровня, нижележащего по отношению к ним. По мере движения по иерархической структуре сверху вниз (по уровням), цель все более конкретизируется.

При формировании иерархической структуры целей (и не только целей) следует учитывать ограничение возможностей оперативной памяти человека. Обычно исследователи (гипотеза Миллера, число Колмогорова) [5] для того, чтобы человек мог сохранить представление о целостности и успевать анализировать и сравнивать выделенные части, рекомендуют представлять ему одновременно не более чем 7 ± 2 компонентов. Таким образом, число уровней «дерева» нужно ограничивать пятью-семью.

В плохо организованной, или диффузионной, системе не ставится задача определить все учитываемые компоненты, их свойства и связи между ними и целями системы. Определяются статистические закономерности. Система характеризуется в этом случае некоторыми макропараметрами. Например, описание газа, когда для прикладных целей его свойства не определяют из описания поведения молекул, а характеризуют макропараметрами: давление, температура и т.п. Системы обладают некоторыми закономерностями.

2.2.1. Закономерности взаимодействия части и целого

Целостность. Закономерность целостности (эмерджентности) проявляется в возникновении у нее новых интегративных качеств, не свойственных ее компонентам.

Коммуникативность. Эта закономерность проявляется во взаимодействии системы со средой, с которой она связана множеством коммуникаций.

Иерархичность. Эта закономерность проявляется во взаимодействии уровней структуризации системы.

2.2.2. Закономерности осуществимости систем

Из этого вида закономерностей с точки зрения полезности для анализа систем управления следует отметить закон «необходимого разнообразия». Применительно к задачам принятия решений эту закономерность можно упрощенно пояснить на следу-

ющем примере. Когда исследователь или лицо, принимающее решение, сталкивается с проблемой, решение которой для него неочевидно, то имеет место некоторое разнообразие возможных решений V_D. Этому разнообразию противостоит разнообразие мыслей исследователя V_N. Задача исследователя - свести разнообразие $V_D - V_N$ к минимуму. У. Э. Эшби доказал теорему, на основе которой формулируется следующий вывод: «Если V_D дано постоянное значение, то $V_D - V_N$ может быть уменьшено лишь за счет соответствующего роста V_N ... Говоря образно, только разнообразие в N может уменьшить разнообразие, создаваемое в D; только разнообразие может уничтожить разнообразие».

Применительно к системам управления это можно сформулировать так: разнообразие управляющей системы должно быть больше (или, хотя бы, равно)разнообразию управляемого процесса или объекта.

2.2.3. Закономерности функционирования и развития

Из этого вида закономерностей целесообразно остановиться на закономерности самоорганизации. С одной стороны, в развивающихся системах действуют факторы, ведущие к их дезорганизации, распаду, а с другой — к повышению степени их организованности. Закономерность проявления повышения организованности, порядка называют закономерностью самоорганизации.

3.ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Планирование

Планирование является важнейшей функцией системы управления предприятием. Это процесс подготовки на перспективу решений о том, *что, кем, как, когда* должно быть сделано.

А. Файоль следующим образом разъяснял значение планирования как функции управления: «Выражение «управлять» — значит предвидеть, дает представление о значении, придаваемом планированию в деловом мире. И это справедливо, поскольку предвидение — если и не все в управлении, то, по крайней мере, важнейшая его часть» [4].

И далее Файоль так определяет планирование: "План действий - это одновременно и предвидимый результат, и направление действий, которому надо следовать, и этапы, которые надо пройти, и методы, которые следует применить. Это своего рода картина будущего, в которой ближайшие события очерчены с некоторой определенностью, в то время как отдельные события выступают все менее и менее отчетливо. Она охватывает область деятельности, как ее можно предвидеть, и то, чем можно располагать в течение определенного периода времени" [4].

В целом планирование как функция управления давно действующий принцип. При плохом планировании или его отсутствии в работе может наступить полная неразбериха.

3.1.1. Этапы планирования

Технологию планирования можно назвать: Как использовать методы подготовки решений для составления планов», потому что планирование, по сути дела, это и есть процесс подготовки решений. Этапы планирования следующие:

1) постановка целей;
2) определение исходных предпосылок;
3) выявление альтернатив;
4) выбор наилучшей альтернативы или альтернатив;
5) ввод плана в действие;
6) исполнение плана.

Постановка целей чрезвычайно важна, т.к. она задает направление действий. Цели - это задачи, поставленные руководством (коллективом) предприятия и определяющие направление его развития. Можно выделить три вида цели: 1) новаторские; 2) решение проблем; 3) обычных рабочих обязанностей.

Новаторские цели - цели творческие. Их осуществление требуст поиска новых путей, например, сокращение издержек, внедрения новых технологий, выпуска новых товаров или расширения рынков сбыта, т.е. эти цели предполагают нововведение.

Цели решения проблем полностью отвечают своему названию. Это цели, достижение которых означаст решение проблемы.

Цели обычных рабочих обязанностей формулируются для того, чтобы четко определить результаты работы.

Важно знать, какого типа цель вы формулируете, точно ее определить и установить твердые сроки.

Следующий этап планирования - это определение предпосылок. В словаре определяют предпосылку так: «Все то, что не требует доказательств». Если, например, вы планируете отдых на природе, то исходите из предпосылки, что не будет дождя.

Предпосылки служат основой выбора альтернатив. Так, планируя отдых на природе, нужно учесть, что может пойти дождь. Тогда следует использовать две предпосылки для планирования: первая - дождя не будет, вторая - будет дождь. Исходя из них, надо иметь два варианта плана. После того, как вы установили цели, определили исходную предпосылку и ее альтернативы, можно перейти к остальным этапам планирования. При этом следует иметь в виду, что альтернативные планы необходимо разрабатывать на альтернативных предпосылках.

3.1.2. Виды планов. Иерархия планов

Обычно виды планов определяются горизонтом планирования, т.е. длительностью планового периода. Краткосрочный план предприятия охватывает период до 12 месяцев, а среднесрочный план - от одного до пяти лет. Пяти- и десятилетние планы называются долгосрочными. Процесс формирования последних точнее назвать стратегическим планированием, основанном на прогнозировании, т.к. представляет собой гораздо в большей степени вероятностную оценку характера изменения целей или путей развития объекта управления и внешних условий (рынка, налогов и т.п.). Как правило, на год составляются: план по производству, финансовый план, план по маркетингу.

Планирование создает основу для функционирования всего предприятия. При таком подходе к планированию требуется признание принципа *иерархии* планов. В этой иерархии общие планы предприятия определяются на высшем уровне руководства, в форме целей и задач. Общие цели и задачи предприятия, носящие абстрактный характер, затем детализируются в частных планах по подразделениям предприятия в более реальные, практические цели.

Обычно на предприятии, организованном по трем функциональным направлениям (сбыт, производство, финансирование) устанавливаются цели для выполнения каждой из этих функций.

В задачи данного курса не входит подробное ознакомление с конкретными видами предприятия, тем не менее целесообраз-

но, учитывая к тому же вхождение многих предприятий России в рыночные отношения, проиллюстрировать рассмотренный материал по планированию на бизнес - плане предприятия.

3.1.3 Бизнес-план (технико-экономическое обоснование)

Бизнес-план в мировой практике является основой для оценки перспективности вновь создаваемых предприятий или намеченных ими для реализации проспектов выпуска новой продукции. Бизнес-план, или технико-экономическое обоснование, составляется для двух целей:

1) привлечения капитала;

2) составления программы действий.

Привлечь капитал можно двумя способами:

а) извлечь ссуду в банке;

б) найти инвесторов.

Не обязательно для получения ссуды иметь связи или положение в обществе. Любой банкир заинтересован выдать вам кредит, так как получаемые проценты - это его основной источник существования. Если деньги в банке лежат мертвым грузом, то, в конце концов, они обесценятся и такой банк разорится. Но готовность банка предоставить вам кредит зависит:

а) от степени риска;

б) размера прибыли, которую банк будет иметь.

Ответы на эти вопросы и будет искать менеджер кредитного отдела в вашем бизнес-плане. Но деньги для реализации выгодного проекта можно взять не только в банке. Мир делится на людей:

а) у которых есть идея, но нет денег;

б) у которых есть деньги, но нет идеи.

И обязательно где-то (может быть, рядом с вами) есть люди (или организации), которые в состоянии инвестировать вашу идею. Инвестор, как и банкир, прежде всего заинтересуется степенью риска и прибыльностью вашего проекта. Но, в отличие от банка, инвестор может получить причитающуюся ему часть прибыли не деньгами, а товаром или акциями вашей компании, а может быть, выкупить всю вашу компанию. Здесь есть простор для того, чтобы поторговаться. Но если все же вы не находите понимания, помните, что у вас есть шанс обратиться в другое место.

Другое назначение бизнес-плана - служить для вас программой действий. Вряд ли вы отправитесь в путешествие по незнакомой местности без изучения карты, составления маршрута и подготовки снаряжения. Такой же основательной должна быть подготовка, если вы собираетесь потеснить конкурентов, захватить часть рынка и получить прибыль. Может быть, после детального изучения вы решите, что в конце концов получаемая прибыль не оправдывает ваших расходов.

Кроме бизнес-плана объектом пристального внимания инвесторов является компетентность лица, его представляющего. Должно складываться впечатление, что вашего опыта и знаний достаточно для успешного выпуска и сбыта товаров и, кроме того, что у вас хватит энергии, чтоб сделать все возможное и невозможное для доведения дела до конца.

Если инвестор имеет впервые дело с вашим предприятием, то его обязательно заинтересует информация о вашей фирме, которую он почерпнет из устава и балансового отчета, а может быть, лично ваше резюме (автобиография с указанием основных этапов вашей карьеры). Кроме того, вам будет трудно объяснять достоинства вашего товара, если вы не предоставите образцов вашей продукции в сравнении с продукцией конкурентов.

Не существует (и не может существовать) единого порядка оформления бизнес-плана. Главное правило - указывайте то, что считаете самым важным и ни в коем случае не следует «лить воду».

Вариант построения бизнес-плана:

1. Резюме (введение).
2. Описание товара.
3. План производства.
4. План маркетинга.
5. План финансовый.
6. Персонал.

1. Резюме (введение). Это краткое изложение всего бизнес-плана. Оно должно содержать:

- суть вашего проекта;
- краткое описание товара и его преимущества;
- размер ожидаемой прибыли;
- требуемое финансирование.

Введение по сути дела повторяет содержание всего бизнес-плана. Обычно инвесторы читают только введение.

2. Описание товара. Должно удовлетворять следующим условиям:

- оно должно быть понятно неспециалисту;
- должны быть указаны преимущества вашего товара по сравнению с изделиями конкурентов;
- должна быть предусмотрена необходимая патентная и другая защита от копирования изделия конкурентами;
- укажите возможные модификации товара;
- укажите перспективы развития товара в будущем.

Очень хорошо, если кроме описания вы представите макет или действующий образец продукции.

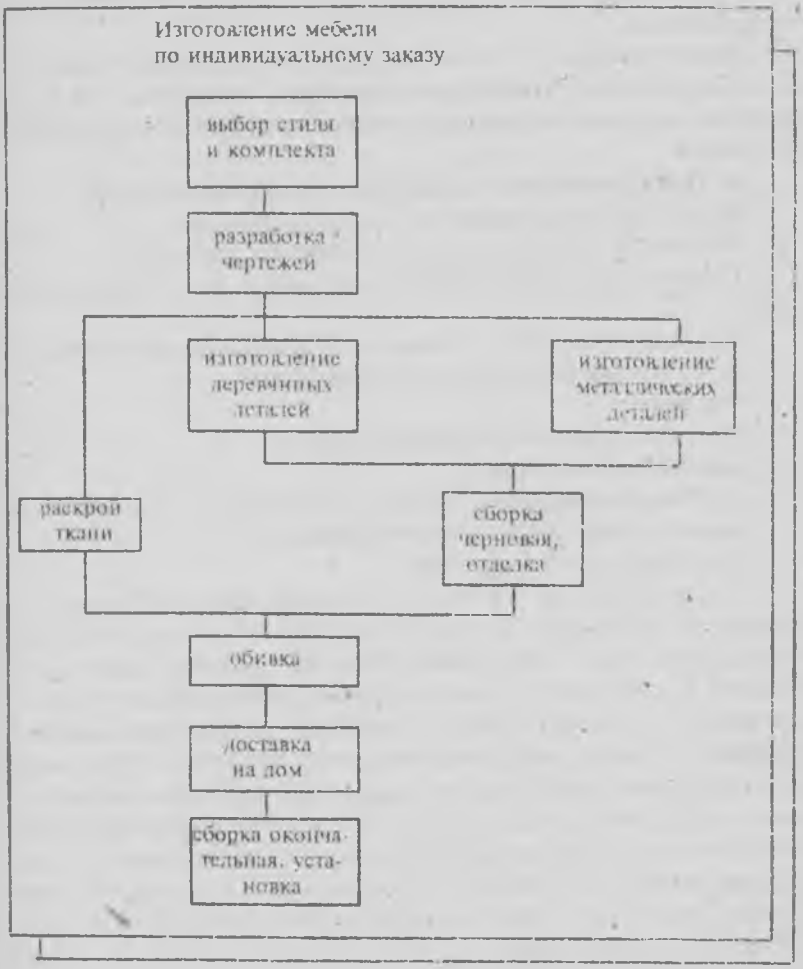


Рис. 4. Основные этапы производства и снабжения

3. План производства. Естественно, вам необходимо дать ответы на следующие вопросы:

а) кто будет производить товар? Может быть, ваше предприятие, может быть, какое-то другое, может быть, вы найдете субподрядчиков, а сборку будете производить самостоятельно;

б) какое сырье и комплектующие изделия вам потребуются? Как вы будете организовывать снабжение? Большое значение имеет месторасположение ваших поставщиков, т.к. сейчас тут и там возводятся местные таможни;

в) технология производства и ее защита от копирования конкурентами.

Будет неплохо, если вы представите блок-схему (рис. 4), где укажите основные этапы производства и снабжения. Построение такой схемы позволит выявить «узкие места» и найти способ, как их обойти.

4. План маркетинга. Должен отвечать на вопросы:

Какой сегмент рынка вы хотите завоевать?

Каков объем рынка, перспективы его развития?

Почему покупатели предпочтут ваш товар изделиям конкурента?

Как вы собираетесь провести позиционирование товара?

Какова предполагаемая политика цен?

Реклама?

Меры по стимулированию сбыта?

Какова схема сбыта?

5. Финансовый план. Должен давать ответы на вопросы:

Какой объем средств вам необходим?

Как скоро вы их вернете?

В конце раздела должен быть приведен финансовый план, оформленный в виде таблицы. В этом разделе также должен быть представлен break -even анализ (расчет минимального объема продаж) и cash-flow (баланс доходов и расходов или б ю д ж е т компании), указана вероятная прибыль, получаемая вашим инвестором. Но так как инвестора вам предстоит еще найти и условия пока не известны, вам следует за основу для расчета взять какие-либо стандартные условия, например, получение инвестором прибыли в виде стандартных банковских процентов. Здесь же следует указать риск, которому подвергается ваш проект, и как вы собираетесь от него застраховаться; вид гарантий, которые вы собираетесь предоставить банку, например, заложить имущество или купить страховой полис.

6. Персонал. Здесь вам следует указать, кто будет воплощать ваш проект в жизнь. Неплохо бы указать организационную структуру вашего предприятия. Также желательно привести резюме отдельных членов вашего руководства.

3.1.4. Сетевой метод планирования

При планировании деятельности (работ) предприятия в процессе создания (проектирования, изготовления, испытания) изделий, возникает задача наглядно представить ход выполнения работ, т.к. возникает потребность в графике работ. В условиях, когда нужно спланировать "завязать" работы большого количества подразделений предприятия, это непростая задача.

В начале 1990-х годов Генри Гант и Ф. Тейлор ввели график хода работ, который с одной стороны является планом, а с другой стороны и средством контроля за ходом работ.

Так называемый график Ганта или ленточный график представлен на рис. 5.



Рис. 5. Пример ленточного графика

Светлые ленты показывают директивные сроки, а заштрихованные — фактическое время наступления события.

По мере возрастания сложностей в завязке работ этот вид графика становится неудобным (например, для сотен и более взаимосвязанных событий). Поэтому для планирования таких работ стали применять сетевые графики.

Общим моментом всех методов сетевого планирования является определение критического пути. Сетевой график разрабатывается для того, чтобы представить весь проект в целом и определить те задачи, которые в первую очередь необходимы для выполнения требуемой программы. Один из множества путей, содержащих поток последовательных работ, которые необходимо выполнить, имеет наибольшую продолжительность и поэтому является критическим при выполнении проекта.

Один из методов нахождения критического пути назван методом критического пути. Он использовался руководством строительных фирм для проведения планирования, разработки календарных графиков, оценки и управления проектированием и строительством.

В 1959 г. метод критического пути был использован одной из фирм Дюпона [6] для планирования очередности остановки работы оборудования при реконструкции предприятия. В дальнейшем он применялся при планировании строительства зданий и других больших строительных объектов.

Важнейшим достоинством подобных графиков, отражающих ключевые события или виды деятельности, является то, что они выявляют взаимосвязь различных работ между собой, чего не может дать обычный ленточный график. При помощи сетевого графика можно определить критические работы проекта, т.е. работы, в наибольшей степени влияющие на время выполнения всего проекта.

Критическими могут быть только те работы (от начала до конца проекта), которые связаны друг с другом, и каждая последующая зависит от выполнения предыдущей. Путь, соединяющий точки начала и конца проекта и состоящий из отрезков, представляющих эти работы, и не будет называться критическим путем. Сумма продолжительности критических работ определит время выполнения всего проекта. Отсюда и название: "метод критического пути".

Сетевой график является моделью, отражающей все те работы, которые должны быть выполнены к моменту окончания

проекта. Простейшая форма графика отражает требуемую последовательность и взаимосвязь работ. Помимо этого может возникнуть необходимость в измерении продолжительности работ и затрат на их осуществление. После того, как определены эти параметры для каждой работы, можно перейти к определению общего времени и суммарных затрат на выполнение всего проекта путем суммирования ранее определенных параметров по каждой из работ.

В методе критического пути основной акцент делается на определение такой стратегии руководства, которая позволила бы выполнить запланированный календарный график работ с минимальными затратами (2). Или, при другой постановке задачи, максимально, насколько позволяют затраты, сократить время выполнения проекта. Процедура заключается в анализе сети, которая отображает комплекс работ, причем рассматриваются время каждой операции и стоимость оборудования и рабочей силы. Поскольку целью планирования является сокращение времени выполнения работ, то заданное для каждого этапа время называется **максимальным**. Это предполагает, что ускорение работ может быть осуществлено за счет увеличения затрат труда или оборудования, поэтому заданные исходные затраты называют **минимальными**. Проанализировав еще раз модель, специалист может определить наименьшее время, за которое могут быть выполнены работы (минимальное время), и соответствующие ему затраты (максимальные затраты). Исходя из установленных диапазонов времени и затрат, можно определить затраты, необходимые для сокращения продолжительности критического пути.

Сетевая модель строится из двух элементов: "работы" и "события". "Работу" можно определить как какой-то процесс, совершившийся во времени и необходимый для выполнения отдельной части проекта. Например, работы могут включать подготовку рабочих чертежей, разработку каких-то совершенно новых изделий или испытание уже изготовленной продукции. На графике эти работы изображаются в виде сплошных стрелок, указывающих последовательность выполнения работ (→).

Все "работы" начинаются и заканчиваются "событиями". Это своего рода "вехи", которые фиксируют выполнение отдельных, качественно отличных частей всего проекта и означают возможность начать выполнение последующей работы. Событие на сетевом графике может изображаться либо кружочком, либо квадратом, либо другой, удобной для понимания замкнутой

геометрической фигурой. Для определения каждого события в кружочке пишутся символы или краткое описание данного события.

На рис. 6 приведен пример упрощенной сети. Кружочки, обозначающие события, пронумерованы. Таким образом, работа (1-2) выполняется между событиями с номерами 1 и 2. Сетевой график можно строить, начиная с момента окончания проекта и двигаться затем во времени назад, или с момента начала работ по проекту, двигаясь к моменту его завершения. Длина стрелки (работы) является безразмерной величиной и не отражает времени выполнения работы, но указывает логическую последовательность работ и событий. Например, с помощью стрелок указывается какая работа должна быть выполнена прежде, чем начнется выполнение другой работы, какие работы могут выполняться параллельно и какие из них не могут быть начаты, пока не будут выполнены предшествующие им работы. На рис. 6 работы (2-6) и (3-6) должны быть выполнены раньше, чем начнется выполнение работ (6-10). Событие 6 означает окончание выполнения работ (2-6) и (3-6) и начало следующих, связанных с ним работ (6-8) и (6-10).

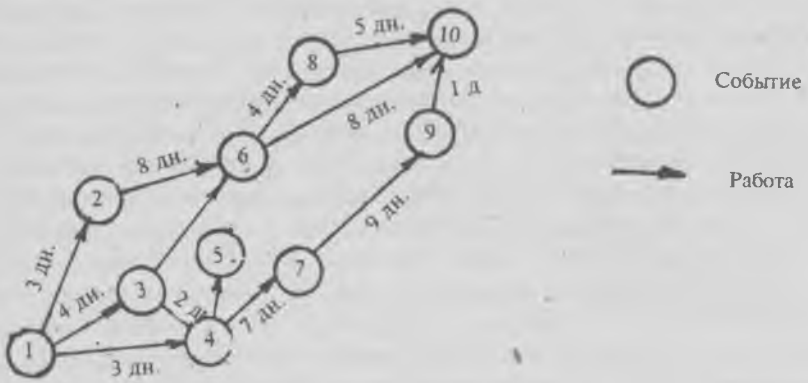


Рис. 6. Пример упрощенной сети

Естественно, процедуру нахождения критического пути можно формализовать и проводить (при большом массиве событий) на ЭВМ.

В случае неточного знания времени выполнения работы в ЭВМ закладываются вероятностные оценки. На этом основан так

называемый метод ПЕРТ, который впервые в 1958 году применили в США для работ по созданию ракеты "Поларис" [6].

3.2. Организация

Реализация планов требует «организации». Назначение организации как функции (организационная деятельность) управления состоит в создании формальной организационной структуры и правильном подборе кадров. Кроме того, необходимо обеспечить наличие оборудования, материалов, рабочих помещений и многого другого, необходимого для выполнения плана.

на. Здесь мы сосредоточим основное внимание на анализе организационной структуры управления предприятием.

3.2.1. Организационная структура управления

Структуры управления реальных машиностроительных предприятий весьма разнообразны, однако в схемах их построения можно проследить определенные закономерности. Традиционно выделяют три основные схемы построения структур управления: линейную, функциональную и смешанную, представляющую собой различные комбинации первых двух.

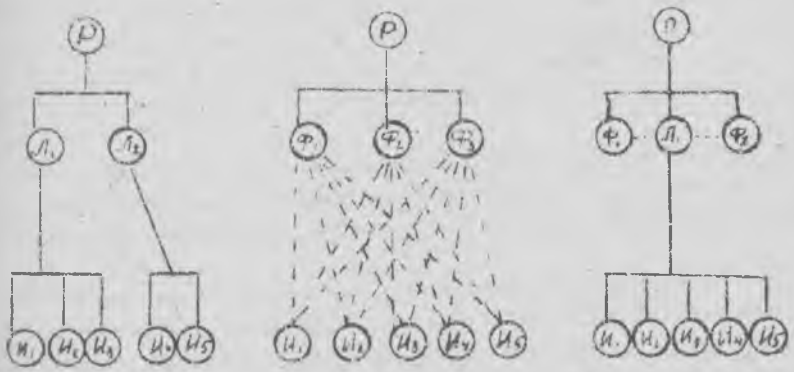


Рис.7. Типы организационных структур: а – линейная, б – функциональная, в – линейно – функциональная. Р – руководители; Л – линейные руководители; Ф – функциональные руководители; И – исполнители; — линейные взаимосвязи; – – функциональные

Линейная (иерархическая) структура (рис. 7, а) представляет собой многоуровневую дендритную схему, где между элементами существует одноканальное взаимодействие. В линейной структуре каждый подчиненный имеет только одного руководителя и в каждом звене выполняется весь комплекс работ, связанный с руководством подчиненным объектом.

Преимущества линейной структуры: четкость и простота взаимоотношений, оперативность подготовки и проведения управленческих решений, отсутствие параллелизма в работе, надежный контроль. Недостатки, ограничение инициативы у работников на нижележащих уровнях, значительный объем информации, передаваемый от одного уровня к другому, высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам работы подчиненных звеньев.

Функциональная структура (рис. 7, б) исторически сложилась после линейной, как неизбежный результат усложнения процессов управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления. Преимущества функциональной структуры: соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников решаемым задачам управления, восприимчивость к новым явлениям и способность к оперативной перестройке. Недостатки: затрудненность координации управленческих воздействий, т.к. исполнители могут получать указания от нескольких функциональных органов, снижение оперативности работы органов управления.

Стремление преодолеть недостатки линейного и функционального управления выразилось в создании линейно-функциональных (линейно-штабных) схем построения аппарата управления.

Линейно-функциональная структура (рис. 7, в) позволяет организовать управление производственными процессами по линейной схеме (директор - начальник цеха - мастер), а функциональные подразделения оказывают методическую помощь, подготавливают информацию, решают разнообразные управленческие задачи для соответствующих линейных руководителей. Линейно-функциональная схема положена в основу формирования организационной структуры управления предприятий и производственных объединений.

Обладая большими преимуществами, линейно-функциональная структура не свободна и от недостатков: сочетание линейного и функционального управления может затягивать сроки подготовки управленческих решений, приводить к информационной перегрузке руководителей высших уровней управления, не всегда обеспечивает согласованность в работе функциональных подразделений.

Совершенствование линейно-функциональной структуры приводит к программно-целевым организационным структурам, реализующим принципы программно-целевого управления, которые в последнее время находят все более широкое распространение на отечественных и зарубежных промышленных предприятиях, в НИИ и КБ.

К программно-целевым структурам относятся организационные структуры «проектного управления», «внедрения нововведений» и матричные.

Форма «проектного управления» построения организационных структур довольно распространена за рубежом в машиностроительных отраслях с высокими темпами научно-технического прогресса и частой сменой выпускаемой продукции. Организационные структуры «проектного управления» складываются из двух основных звеньев: *групп развития*, ответственных за стратегию развития, научные исследования, финансы и обеспечение всеми видами ресурсов, и *проектных групп*, которые осуществляют все необходимые работы по разработке и реализации отдельных проектов по созданию и освоению новых видов продукции. Преимущества этих структур заключаются в их гибкости и динамичности, в целенаправленной деятельности коллектива при решении отдельных крупных задач управления.

На предприятиях с массовым характером производственных процессов программно-целевые структуры формируются на основе схемы «внедрения нововведений», которая представляет собой сочетание традиционного линейно-функционального аппарата, осуществляющего руководство выпуском стабильной, массовой продукции, и специальных групп «внедрения нововведений», в которых сосредоточены все работы по созданию и внедрению в производство новых изделий. Как и «проектное управление», эта форма обеспечивает более высокий динамизм организационной структуры, но не исключает потенциальной возможности завышения потребности в ресурсах из-за их дублирования в смежных группах «внедрения нововведений».

Среди программно-целевых структур наиболее распространены матричные структуры, объединяющие функциональное и проектное управление. Помимо обычных функциональных подразделений, занимающихся вопросами технического развития производства, управления производственными процессами, ресурсами, матричная структура предполагает образование специальных проектных групп, возглавляемых руководителями проектов (рис. 8). Работники таких проектных групп остаются членами своих функциональных подразделений и возвращаются в подчинение своих функциональных руководителей после расформирования проектной группы. Основным преимуществом матричной структуры следует считать комбинацию положительных сторон проектного и функционального управления. А ее недостатки, общие для всех программно-целевых структур, выражаются в возможном увеличении количества управленческого персонала, возрастании числа информационных связей между работниками подразделений, а также в росте вероятности возникновения конфликтных ситуаций из-за нарушения принципа единоначалия.

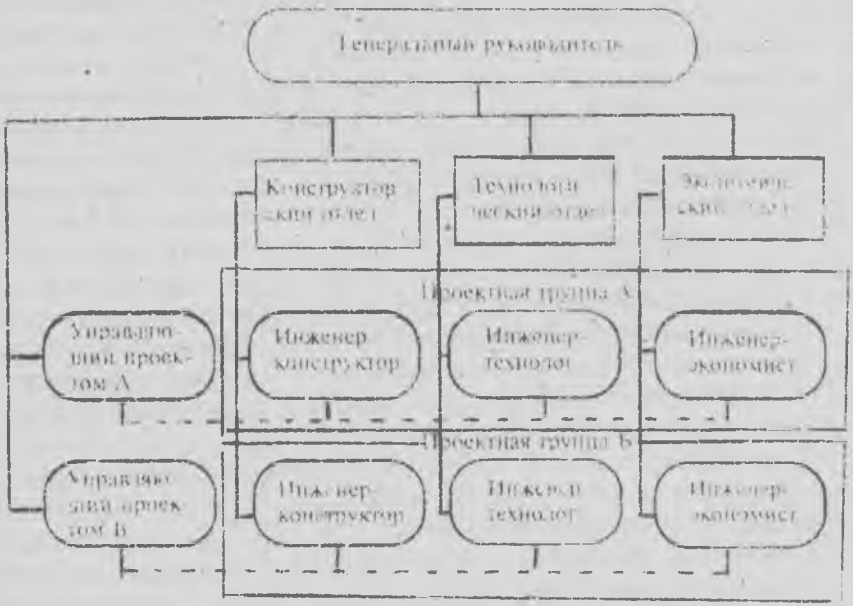


Рис. 8. Пример матричной структуры

Каждый раз, знакомясь с организационными структурами, встречаемся с двумя терминами: «централизация» и «децентрализация». Каждый из них характеризует одну из сторон как бы одной и той же медали. В компании с полностью централизованной структурой управления право принятия окончательных решений сосредоточено в руках единственного должностного лица или же им наделено единственное ее подразделение. В децентрализованной компании этим правом наделены несколько лиц или подразделений. Рассмотрим содержание этих понятий более подробно.

Централизация означает, что аналогичные функции выполняются в одном и том же месте и решения, как правило, принимаются руководством организации. Организации, имеющие высокую степень централизации, обычно имеют различные уровни управления — от президента до рабочего. Преимущества и недостатки организации с централизованным управлением показаны в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества	Недостатки
1. Решения принимаются управляющим, хорошо представляющим себе работу всей организации	1. Решения принимаются управляющими, осведомленными о конкретных обстоятельствах
2. Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, обычно имеют лучшие образование и подготовку, чем руководители более низких уровней	2. Лица, принимающие решения на высоких уровнях управления, редко вступают в прямые контакты с работниками, которые должны реализовать эти решения
3. Централизация управления такими службами, как снабжение, увеличивает возможности специализации и роста квалификации управляющих	3. Управляющие нижнего звена недовольны тем, что они отстранены от процесса подготовки решений
4. Устранение дублирования работ снижает затраты	4. Протяженные линии коммуникации вызывают значительные потери времени
5. Значительно большая согласованность принимаемых решений на всех уровнях управления организации	5. Значительное увеличение вероятности появления ошибочных решений из-за увеличения числа лиц, участвующих в их подготовке

Децентрализованные организации обычно имеют меньше уровней управления. Децентрализация компании проводится, во-первых, путем устранения некоторых уровней управления и, во-вторых, за счет предоставления больших прав и обязанностей оставшимся руководителям. Вообще говоря, децентрализация является следствием одного из принципов управления: решение целесообразно принимать на возможно более низком уровне. Преимущества и недостатки децентрализации показаны в табл. 2. Часто задают вопрос: что лучше — централизованная или децентрализованная структура? Обычный ответ — ни та, ни другая. Лучшая организация совмещает преимущества обеих.

Таблица 2

Преимущества	Недостатки
1. Решения принимаются быстрее	1. Решения могут приниматься на основе неполной информации и слабой координации действий подразделений, участвующих в их подготовке
2. Решение принимает управляющий, располагающий наибольшей информацией о сложившейся ситуации	2. Оплата управляющих выше, поскольку на нижних уровнях требуются более образованные и вышеоплачиваемые управляющие
3. Активное участие управляющих среднего звена в подготовке решений повышает их компетенцию и заинтересованность в результатах работы компании	3. Круг интересов управляющих постепенно сужается, они могут становиться все более заинтересованными в успешной работе своих подразделений, а не компании в целом
4. Создает лучшие условия для профессионального роста управляющих среднего звена	4. Препятствует унификации правил и процедур работы всех подразделений организации

Организационная структура компании может зависеть от принципов управления, используемых ее руководителями, качеств управляющих нижних уровней, характера коммерческих операций и ряда других факторов.

3.2.2. Принципы организации

Мы рассмотрели, как формируется организационная структура. Далее познакомимся с тем, как принципы организации способствуют ее нормальной работе. Возможно, будет более показательно, если сравнить организацию с системой дорог. Организационную структуру можно сравнить с улицами, дорогами, скоростными магистралями, тогда как принципы организации - это как бы дорожные знаки, правила движения и светофоры, т.е. все то, что позволяет воспользоваться системой дорог. Именно правилам движения по «дорогам организации» и посвящена данная глава.

Подбор кадров и стабильность организации

Главное - это существование организации. Поэтому каждый работник должен обладать необходимыми данными, чтобы занять место в организации, а не организация должна приспосабливаться к способностям работника. Важнее любых благ, которые компания может предоставить своим работникам, важнее ее прибыли является выживание организации. Если организация прекращает свое существование, от этого никто не выигрывает и никаких надежд не может быть связано с этим фактором. Главная цель и обязанность компании по отношению к своим работникам, клиентам и акционерам - выжить.

Какова связь между правильным подбором кадров и этой главной целью? Просто в том, что наем на работу каждого нового служащего должен укреплять, а не ослаблять компанию. Если вы слегка коснетесь паутины, то даже такое слабое прикосновение исказит ее узор. Если же вы окажите «давление» на организационную структуру, пытаясь внедрить в нее сотрудника, деловые качества которого не отвечают установившимся требованиям, организация «деформируется». Это потребует перестройки служебных обязанностей всех тех, кто будет связан с данными работниками.

Перераспределение служебных обязанностей иногда желательно и необходимо. Однако вряд ли следует допускать, чтобы замена работника каждый раз сотрясала организацию.

Каждая должность в организации связана с определенным кругом обязанностей, отличных от функций других ее работников, что полностью соответствует принципу специализации труда, который будет рассмотрен ниже. Эти обязанности должны

исполняться с пользой для организации. Однако не надейтесь, что два разных сотрудника выполнят одну и ту же работу в точности одинаково.

Как правило, следует подбирать работников, отвечающих основным требованиям, предъявляемым к выполняемым ими функциям. При этом учитывайте, что каждый новый работник принесет что-то свое в исполняемые им обязанности. Это является естественным следствием его индивидуальных способностей, подготовки, интересов, мотивов поведения и понимания предъявляемых к нему требований. На первых порах за новыми работниками необходимо внимательно наблюдать, чтобы убедиться, что отклонения от установленного порядка выполнения работ не причинят ущерба организации.

Обязанности сотрудников

Соглашаясь на предложенные условия найма, сотрудник тем самым обязуется выполнять установленным образом свои служебные обязанности под руководством непосредственного начальника. Иногда спрашивают: «Почему в свободном обществе один человек может иметь право распоряжаться действиями других?» Это право закреплено в договоре найма на работу. Другими словами, работники обязуются выполнять все разумные указания своих начальников, а работодатель обязуется оплачивать за это их услуги.

Каждый работник, недовольный своей работой, имеет право уволиться. Каждый работодатель, недовольный деятельностью работника, имеет право его уволить (если работник является членом профсоюза, то компания обязана следовать правилам увольнения, сформулированным в соответствующем договоре с профсоюзом).

Некоторые начинающие управляющие недостаточно ясно представляют себе важность соблюдения работниками своих обязанностей и испытывают затруднения, поручая им ту или иную работу. Вы не должны колебаться, требуя от подчиненных выполнения порученной им работы. Работники знают, что от них ждут работу, за которую им платят, и они будут больше уважать вас как управляющего, если вы потребуете отработать заработную плату. Работники теряют уважение к тем управляющим, которые разрешают им нарушать правила внутреннего распорядка и бездельничать.

Полномочия управляющего

Управляющие имеют право выполнять возложенные на них обязанности и отдавать приказания своим работникам. Существуют два вида полномочий управляющих. Первый - это *формальные полномочия,* возлагаемые на управляющего руководством организации. Другими словами, полномочия и обязанности передаются от начальника к подчиненному, образуя отношения подчиненности. Отношения подчиненности создают так называемую цепь командования. Обычно можно легко распознать формальные полномочия, поскольку тот, кто располагает ими, занимает должность, отражающую уровень таких полномочий. В розничной торговле встречаются такие должности, как закупщик игрушек или главный бакалейный клерк. В строительстве существуют такие должности, как бригадир плотников или прораб. В банковском деле можно встретить помощника управляющего отделением или ответственного по ссудам.

Вы, вероятно, полагаете, что названия должностей могут вводить в заблуждение, и вы правы. Это происходит потому, что иногда работника повышают в занимаемой должности вместо того, чтобы поднять его престиж в глазах окружающих. Очень часто одни и те же должности не равнозначны, поскольку в разных компаниях в них вкладывают разное содержание. Иногда в подчинении управляющего фабрикой бывает не более пяти подчиненных. В то же время у некоторых мастеров по 90 человек в подчинении. Однако в любом случае название должности указывает на объем формальных полномочий.

Второй вид полномочий - *неформальные полномочия* (заслуженный авторитет). Это власть человека в группе, представленная ему ее членами. Это «скрытые» полномочия. Они не отражены ни в организационных схемах, ни в названиях занимаемых должностей. Власть в неформальных организациях либо заслуживают, либо ее предоставляют сами члены группы. Такую власть не делегируют. Именно поэтому она не соответствует официальной цепи командования и в большей мере исходит от равных по положению, чем от начальства.

Одна из грубейших ошибок начинающих управляющих состоит в том, что будучи назначенными начальниками, они полагают, что подчиненные будут, как автоматы, выполнять их команды. Если такие управляющие упорствуют в своем заблуждении, они добиваются лишь минимальных успехов в работе. Во избежание

этого, получив формальные полномочия, немедленно начинайте добиваться успеха заслугами. Он не придет быстро или легко, его завоевывают повседневным трудом.

Как заслужить авторитет? Это трудный вопрос. Справедливо, однако, будет сказать, что заслуженные полномочия являются естественным результатом признания работниками вашего лидерства после того, как они поверят в ваши способности и почувствуют, что вы внимательны к их запросам. Более подробно этот вопрос рассмотрим далее.

3.2.3. Разделение труда

Работу следует подразделить на такие элементы, чтобы каждый работник смог достаточно быстро и легко овладеть своим участком трудового процесса. В 1793 г., когда Э. Уитни сконструировал первую хлопкоочистительную машину, производство было ремесленным. Это означало, что изделие создавалось преимущественно с помощью ручных инструментов и каждый рабочий изготавливал его от начала до конца. Это требовало владения сложными навыками и сообразительности — качеств, не так уж часто встречающихся. Уитни искал пути преодоления нехватки квалифицированных кадров. Прежде всего он разбил весь процесс производства хлопкоочистительных машин на отдельные операции и обучил каждого выполнять только свою часть работы. Так было введено *разделение труда*. Однако Уитни обнаружил, что это еще не решает проблему полностью. Он понял, что без унификации узлов и деталей машины только разделение труда не приведет к требуемым результатам. Нужно было найти метод изготовления взаимозаменяемых частей.

Методы Уитни послужили образцом для последующего развития массового производства в разных странах мира. Естественно, что разделение труда эффективно далеко не всюду. Более того, такие психофизиологические факторы, как однообразие, снижение интереса к труду, требующему изо дня в день на протяжении многих лет выполнения одних и тех же операций, приводят к нежелательным последствиям. Такие профессии, как инженер или учитель, требуют глубоких знаний, творческих способностей и специальных навыков. Но даже и для подобных специальностей полезно знать точные способы выполнения возможно большего числа отдельных элементов работы. Точное знание того, как

пользоваться калькулятором, заправить лист бумаги в пишущую машинку или посадить в автобус группу детей, не рискуя их жизнью, облегчает работу и делает ее более эффективной.

В начале XIX века широкое внедрение разделения труда оказало глубокое воздействие на организационные структуры не только заводов, но и магазинов, больниц, школ, банков и многих других организаций. В результате в организациях сформировалось много подразделений, каждое из которых объединяло представителей одной или близких специальностей. Например, если вы посетите отдел электробытовых товаров крупного универмага, то обнаружите продавца, специализирующегося на торговле стиральными машинами. Другой служащий в том универмаге будет продавать только электропечи и холодильники.

Важность разделения труда объясняется следующим.

1. Специализация упрощает обучение работников в повышение их квалификации.

2. Специализация содействует подготовке специалистов.

3. Специализация упрощает контроль качества.

Принцип разделения труда в свое время понимали неправильно, считая, что виды деятельности должны быть детально специализированы. В этом отношении его ошибочно отождествляли с экономическим принципом профессиональной специализации. Принцип разделения труда следует отличать от профессиональной специализации в ее детализированном и предельном значении. Разделение труда действительно подразумевает, что предприятие выиграет от специализации заданий. Однако эта специализация может иметь место в широких областях сбыта или бухгалтерии, или даже может принимать форму проекта, когда многообразные и довольно специализированные задания нацелены на выполнение какого-то комплексного проекта. Основной смысл данного принципа в том, что все виды деятельности на предприятии должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. В некоторых случаях это может означать создание отдела, задача которого заключается только в учете горючего, или организацию конструкторского бюро для разработки сложного электронного прибора.

Этот принцип чаще всего нарушается в отношении секретарей. Формально секретарь подчиняется начальнику соответствующего отдела, но в действительности каждый сотрудник дает

секретарю поручения, и тому подчас трудно разобраться, чье задание нужно выполнять в первую очередь. Если двойной подчиненности нельзя избежать, то следует сделать все, чтобы четко определить функциональные полномочия. Например, кассир банка оплачивает чеки от 500 до 1000 долл. с разрешения помощника управляющего, а свыше 1000 долл. — самого управляющего.

Одно из неприятных явлений — это когда шеф, минуя начальника подразделения, регулярно дает указания подчиненным. Этим он не только нарушает их подотчетность, но и подрывает авторитет начальника подразделения, а также способствует потере доверия подчиненных. Если подобное когда-нибудь случится в вашей практике, обсудите эту ситуацию как можно скорее со своим шефом. Укажите ему на возможные отрицательные последствия. Попросите его доверять вам и впредь действовать через вас, с тем чтобы вы передавали его указания своим подчиненным.

Как определить обязанности работника

Обязанности каждого работника должны быть четко отграничены от обязанностей других, и каждый работник должен знать и понимать их. Начальники слишком часто дают указания чрезмерно общего характера. А затем, когда узнают, что не все сделано так, как они ожидали, винят в этом подчиненных. Работники должны точно знать, чего от них ждут. Недостаточно сказать: «Уберите комнату», поскольку работник может вымыть пол шваброй, тогда как вы хотели, чтобы его только подмели.

Итак, четкое определение обязанностей работников — важнейшая задача управляющего. Осознанная цель или задача является мощным стимулом. Ф. Тейлор это признавал. Он писал: «Нет сомнения, что средний человек добьется максимума, если поставит себе (или ему поставят) конкретную задачу, а именно: выполнить определенный объем работы в указанный срок» [2].

Несомненно, постановка конкретной задачи побуждает работника к более напряженному труду. Вероятная причина такого поведения в том, что человеку свойственно гордиться своей хорошей работой, а также и в том, что он хочет избежать нареканий со стороны начальства за плохо выполненное или невыполненное задание. Действительно, у работников усиливаются положительные мотивы трудового поведения, если им

позволено самим ставить задачи. Однако чтобы добиться максимальной отдачи, перед работниками должны быть поставлены конкретные цели.

Чьи указания должен выполнять работник

Каждый сотрудник организации должен иметь только одного непосредственного начальника. Эта идея стара, как мир. Смысл ее в том, что один и тот же человек в одно и то же время не может быть слугой двух господ. Наличие более чем одного начальника подрывает ответственность работника за результаты его труда.

Принципы делегирования полномочий

Делегирование полномочий — это наделение правами и обязанностями какого-либо лица в сфере компетенции соответствующего управляющего. Здесь мы рассмотрим пять принципов, повышающих эффективность делегирования полномочий:

1. Принцип диапазона контроля.
2. Принцип фиксированной ответственности.
3. Принцип соответствия прав и обязанностей.
4. Принцип передачи ответственности за работу на возможно более низкий уровень.
5. Принцип отчетности по отклонениям.

Диапазон контроля. Существует оптимальное число работников, непосредственно подчиненных одному управляющему. Организации не росли бы, если бы руководители не могли делегировать свои права, ибо существует предел того объема работ и числа подчиненных, которыми может эффективно управлять один человек. Этот предел мы называем диапазоном контроля. Чтобы организация могла расти, ее руководители должны быть готовы делегировать некоторые из своих прав и обязанностей подчиненным.

Нет способа подсчета идеального числа работников, подчиненных одному управляющему. Только здравый смысл и логика помогают определить их приемлемое число. Главными факторами, определяющими диапазон эффективного контроля, служат следующие:

1. *Способности начальника*. Некоторые начальники имеют бо'льшие способности, чем другие, и успешно справляются с бо'льшим диапазоном контроля. При планировании диапазона контроля следует рассчитывать на человека со средними способностями.

2. *Способности работников.* Работники с меньшими способностями и подготовкой требуют от своих начальников большего внимания, чем способные и квалифицированные подчиненные.

3. *Тип работы.* Если темп работы задается машинами, то работники требуют меньшего контроля. Например, управляющий может руководить большим числом работников, если они заняты на сборке, а не на складе или ремонтной мастерской.

4. *Территориальное размещение.* Управляющий конторой, у которого 25 человек работают в одной комнате, может хорошо их контролировать. Но управляющий по сбыту, у которого 25 комиссионеров работают в 25 штатах, не в состоянии руководить ими непосредственно.

5. *Мотивация работников.* Работники, получающие слабое удовлетворение или полностью неудовлетворенные своей работой, будут недостаточно заинтересованы в хорошей работе и потребуют более строгого контроля.

6. *Важность работы.* Лицо, обладающее правом решать вопрос о целесообразности развертывания в Японии сети придорожных закусочных с цыплятами, жареными по-кентуккски, имеет бо'льшие возможности нанести урон компании, чем повар такой закусочной, самое важное решение которого - это сколько цыплят заказать на следующий день. Поэтому обычно в непосредственном подчинении президента компании находится меньше людей, чем у управляющего нижнего уровня, поскольку лица, принимающие непосредственные решения, требуют большего внимания руководителя.

Вы правы, если считаете, что определение диапазона контроля является компетенцией высшего руководства. Однако как управляющий среднего уровня вы можете выходить с предложением об изменении диапазона контроля, и оно будет принято, если вам удастся доказать его полезность. Самое лучшее для этого - дать такое предложение с учетом всех приведенных выше факторов. Представьте его своему начальнику в самой убедительной форме. Для того, чтобы добиться успеха, вы должны суметь доказать, что это предложение позволит улучшить управление вашим подразделением и принесет прибыль. Будьте терпеливы.

Принцип фиксированной ответственности. Делегирование ответственности подчиненному не снимает эту ответственность с лица, ее передавшего. Управляющие не могут полностью освобождать себя от ответственности. Ответственность остается фик-

сированной (или закрепленной) за теми управляющими, которые ею располагали вначале. Делегирование — это процесс разделения ответственности с подчиненными. Освободить управляющего от ответственности может только его начальник.

Управляющий универмага попросил начальника обувного отдела провести учет наличия товара и представить отчет к 8.00 утра в понедельник. Тот передал поручение продавцу, который забыл его выполнить. Кто виноват? Виноваты оба. С начальника отдела не снимается ответственность за невыполненное задание, и он должен разделить вину с продавцом.

Принцип соответствия прав и обязанностей. Объем делегированных прав должен соответствовать объему делегированных обязанностей. Часто встречающейся ошибкой является та, что подчиненному не предоставляют прав, необходимых для успешного выполнения возложенных на него обязанностей. Чтобы обязанности были выполнены, они должны быть неразрывно связаны с правами.

Предположим, что мэр города возложил ответственность за уборку мусора и поддержание чистоты улиц на директора коммунальных служб, но по политическим мотивам сохранил за собой право нанимать и увольнять любого работника. Предположим дальше, что мэр в ряде случаев отказался уволить служащих, полностью не пригодных для работы, несмотря на настойчивые требования директора коммунальных служб. Может ли директор коммунальных служб нести ответственность за чистоту улиц? Нет, ибо он не получил необходимых прав для эффективного выполнения своих обязанностей.

Если обнаружится, что ваши обязанности существенно превышают ваши права, следует сделать все, от вас зависящее, чтобы убедить руководство передать вам соответствующие полномочия. Если это не удастся, вам следует серьезно подумать о том, чтобы перейти на другую работу. Без прав, соответствующих вашим обязанностям, вы обречены на провал.

Неспособность руководства предоставить достаточно прав своим подчиненным, как правило, объясняется следующими причинами:

1. Политическими мотивами, как в приведенном выше примере.

2. Неверием в способности человека, уверенностью в том, что если нужно хорошо сделать работу, то вам придется ее сделать самому.

3. Стремлением к власти — нежеланием управляющих отказываться от любых своих прав, поскольку это якобы лишило бы их чувства собственной значимости.

Принцип передачи и ответственности за работу на возможно более низкий уровень управления. Любое задание следует передавать на самый низкий уровень организации, способной успешно его выполнить. Экономисты называют это принципом абсолютного преимущества. Т. Хейстоунс, декан высшей школы бизнеса при университета им. Клавье, поясняет это так: «Когда производитель стремится к специализации, она уводит его в область деятельности, в которой он имеет абсолютные преимущества. Предположим, молодой человек занимает должность инженера по сбыту с окладом 200 долл. в неделю. Если он работает по 8 часов в день и по 5 дней в неделю, то получает 40 долл. в день, или 5 долл. в час. Предположим, что он ежедневно вынужден тратить 2 часа, чтобы отпечатать свой отчет. Это означает, что по специальности он занимает всего 6 часов в день, или 30 часов в неделю. В результате его заработок сокращается до 150 долл. в неделю, или 30 долл. в день. Он поступает более разумно, если посвятит своей основной работе все 8 часов в день, а печатание отчетов передаст машинистке. Она будет это делать чище, точнее, быстрее и за меньшую плату» [2].

Принцип передачи ответственности за работу на возможно более низкий уровень организации представляется вполне логичным, исходя просто из здравого смысла. Тем не менее много людей слишком часто нарушают этот принцип. Сегодня это, возможно, главная причина неполного использования рабочей силы. Обычно этот принцип нарушается по одной из двух причин: либо человек его не знает, либо он уступает естественному желанию вернуться к привычной работе. То, что люди охотно возвращаются к привычной работе, свидетельствует о том, что они более уверенно чувствует себя, выполняя работу, хорошо им знакомую по прошлому опыту. Это часто происходит тогда, когда их повышают в должности. Электрик, которого недавно назначили мастером по обслуживанию, часто помогает новому электрику вместо того, чтобы руководить работой всей бригады. Клерк по тарифам, который стал управляющим по перевозкам, охотно занимается тарификацией вместо того, чтобы искать пути улучшения работы отдела перевозок. Преподаватели также охотно занимаются проверкой контрольных заданий вместо того чтобы работать над повышением качества читаемых ими лекций.

Человеку по его природе иногда свойственно уклоняться от творческой работы, ибо такая всегда тяжела. Чаще мы стремимся к привычной работе, поскольку она легче. Преодолеть такое естественное желание можно, лишь изучив то, чем человек занимается, и помня при этом о принципе делегирования обязанностей на возможно более низкий уровень организации.

Принцип отчетности по отклонениям. Обо всех фактических или ожидаемых отклонениях от плана следует докладывать немедленно. Идея в том, что работник должен докладывать своему начальнику только об отклонениях от намеченного хода дел. Вахтенный обязан немедленно доложить капитану, когда корабль начинает тонуть, но ему нет необходимости докладывать каждые полчаса, что корабль на плаву, если такое сообщение не относится к борьбе за живучесть корабля.

Начинающие управляющие часто тратят драгоценное время своих начальников, докладывая им, что все в порядке. Начальники же обычно не отучают их от этой вредной привычки. Короче, вы обязаны докладывать обо всех существенных отклонениях в хорошую или плохую сторону. В обычных условиях нет необходимости докладывать, что все идет по плану.

Как эффективно давать задания

Прежде всего убедитесь, что вы правильно пользуетесь пятью принципами делегирования. Обратите внимание на диапазон контроля. Не слишком ли много людей под контролем ваших подчиненных? Помните, что ответственность, делегированная вами подчиненным, остается вашей ответственностью. Работайте с подчиненными, помогайте им справляться со своими обязанностями, но не выполняйте за них работу. Главное — помочь, а не подменять. Будьте честны сами с собой. Проверьте, соответствуют ли делегированные вами полномочия возложенным на подчиненных обязанностям. Если нет, то ваших подчиненных ждут неприятности и их работа не будет эффективна.

Не уступаете ли вы подчиненному? Действительно ли ответственность за работу делегирована на самый низкий уровень? Все время помните, что ваша задача — сделать работу чужими руками.

Приучайте подчиненных и самого себя немедленно докладывать об отклонениях и снизить до минимума доклады о нормальном ходе выполнения плана.

1. *Убедитесь, что ваши подчиненные точно знают, чего от них ждут.* Это лучше всего сделать, если, объяснив им задание, попросить их рассказать или показать, как они будут его выполнять. Не ограничивайтесь вопросом: «Все ли понятно?» Они почти всегда ответят «да». Они могут либо заблуждаться, думая, что все поняли, либо бояться признать, что это не так.

2. *Установите точную дату завершения работы.* Если задание сложное и его выполнение требует несколько месяцев, вместе с подчиненными составьте график, отражающий время начала и завершения каждого этапа работы.

3. *Находите время для обучения подчиненных новым обязанностям.* Управляющие часто не поручают дополнительной работы подчиненным, поскольку те не имеют достаточного опыта. Управляющие считают, что легче сделать работу самим, чем учить тому, как нужно ее делать. Это справедливо, если речь идет о разовом задании. Однако если оно повторяется часто, то управляющему следует найти время на подготовку подчиненных.

4. *Не допускайте несанкционированных заданий.* Задания должны поступать сверху вниз. Это — санкционированное задание. Однако имеют место и два вида несанкционированных заданий, и их следует решительно избегать. Первый — горизонтальные задания, которые возникают тогда, когда кто-то, находящийся на одном с вами уровне управления, пытается поручить вам работу. Второй — задания снизу, которые бывают тогда, когда ваш подчиненный пытается передать вам свою работу.

Когда подчиненный приходит к вам со своей проблемой, передавая ее решение вверх по линии иерархии, легко поддаться искушению и сказать: «Хорошо, я подумаю, найду решение и сообщу вам». Не делайте этого. Не решайте проблем за своих подчиненных. Это их проблемы, а не ваши. Помогайте им, но не решайте вместо них. Некоторые управляющие получают удовлетворение от сознания того, что они хорошо решают чужие проблемы. Однако управляющий обязан управлять, а не «тушить проблемы». Учите подчиненных самих ликвидировать свои «пожары». Вот некоторые способы, позволяющие вам оказать помощь подчиненным, не перекладывая их работу на свои плечи:

1. Попросите подчиненного сформулировать свои предложения. Очень часто эти предложения будут содержать решение проблемы, хотя и не всегда ясное.

2. Если требуется дополнительная информация, укажите подчиненному, где ее можно найти.

3. Иногда возникновение проблемы свидетельствует о недостатках в управлении подразделением. В этом случае рассмотрите положение и исправьте его, естественно, после того, как окажете помощь в решении возникшей проблемы.

Наконец, позвольте предостеречь тех, кто действительно хорошо распределяет задания. Такие управляющие могут навлечь на себя критику. Л. Бителл это хорошо объяснил: "Удары могут посыпаться с трех сторон. Во-первых, можно быть уверенным, что многие подчиненные будут считать, что вы взваливаете на них работу, за которую вам платят деньги. Хотя этого они вам открыто не скажут, но другие скажут наверняка. Во-вторых, если вы хорошо освоите методы управления по отклонениям и в результате в вашем графике работы окажется свободное время, то это вызовет зависть некоторых ваших коллег. Она может проявиться в форме добродушного подтрунивания либо пробудит более агрессивных коллег к прямым нападкам или доносу руководству. Даже ваш прямой начальник может выразить недовольство, особенно если он привык все делать сам. В этом случае вам придется занять промежуточную позицию, представляя подчиненным оптимальную степень свободы и сохранив за собой такую долю непосредственного участия в работе, которая удовлетворит ваше начальство." [2]

3.3. Руководство

3.3.1. Принятие управленческих решений

Принятие управленческих решений является одной из важнейших функций управления и в то же время существенным элементом других функций системы управления: планирования, организации и т.д. С вопросами и проблемами, требующими принятия решений, управляющие сталкиваются ежедневно, ежечасно. Вначале определим содержание управляющих решений. Из толкового словаря можно заключить, что решение — это а к т в ы р а б о т к и о к о н ч а т е л ь н о г о с у ж д е н и я. Исходя из опыта практиков управления, применительно к управляющим решениям это означает — в ы б р а т ь о п р е д е л е н н ы й

из опыта практиков управления, применительно к управляющим решениям это означает — выбрать определенный курс действий из возможных альтернатив (вариантов решений). Типовую, классическую технологию принятия решения можно рассматривать как состоящую из пяти основных этапов.

1. Постановка проблемы.
2. Выявление альтернатив.
3. Выбор лучшей альтернативы.
4. Внедрение решения в практику.
5. Проверка результата.

В зависимости от важности и сложности проблем, а также располагаемого времени на их решение можно выделить два подхода к процессу принятия решения: прагматический и теоретический.

Прагматический (практический) подход характеризуется использованием указанных выше пяти этапов принятия решения, но без использования специальных теоретических методов. Он основан на обобщении управляемой практики и логике «здравого смысла». Этот подход имеет наибольшее распространение в практике управления. Теоретический подход предполагает использование подходящего математического аппарата формализации проблемы и, если это трудно осуществимо, то использование методов, направленных на активизацию использования интуиции и опыта специалистов. Рассмотрим подробнее каждый из этих подходов.

Прагматический подход

Возник из практики управления, им сознательно или интуитивно пользуется каждый управляющий. Подход основан на использовании упомянутых пяти этапов принятия решения. Его эффективность, при использовании указанной процедуры принятия решения, зависит в основном от квалифицированного управляющего, его опыта. Подход применяется для относительно несложных проблем, а также при дефиците времени. Охарактеризуем каждый из пяти этапов принятия решения и логику действий управляющего.

1. Постановка проблемы. Многие плохие решения были вызваны тем, что управляющий не понимал существа проблемы. Часто управляющие за проблемы принимают их внешние признаки или симптомы.

Предположим для примера, что управляющий типографии испытывал трудности с корректорами. Они работали медленно и пропускали много ошибок. Управляющий дал указание вычитывать рукопись дважды и уволил худших. Их заменили выпускниками школ, способными ребятами. Однако жалобы от покупателей продукции на ошибки продолжались. Управляющий не понял, что существо проблемы состояло в способе профессиональной подготовки корректоров, ибо двухнедельных курсов было недостаточно, чтобы исправить дело. Как убедиться, что управляющий имеет дело с истинной причиной, с реальной проблемой, а не с ее симптомами? Ответить на этот вопрос непросто. Постановка проблемы, как и другие этапы принятия решения, требует навыков, практики, и наверное, удачи. Можно рекомендовать несколько простых приемов, помогающих понять, действительно ли правильно вы понимаете проблему.

Первый прием. Изложите проблему письменно - если не сможете, значит вы ее не понимаете. Сам процесс записи поможет вам уяснить ее суть, при этом не формулируйте проблему слишком обще, типа: «Надо что-то предпринять для повышения эффективности системы управления» — это бесполезно, ибо для начала необходимо попытаться выяснить причины неэффективной работы.

Второй прием выявления истинной проблемы состоит в том, что первое пришедшее вам в голову объяснение считать симптомом (так оно обычно и бывает). Затем задайте себе вопрос: «Чем вызван этот симптом?». Повторяйте этот процесс, пока не зайдете в тупик. Если вы правильно проанализировали ситуацию, именно здесь корень вашей проблемы, т.е. многократное повторение цепочки «симптом-тупик» поможет отыскать вам суть дела.

Третий прием заключается в том, чтобы обратиться за помощью к коллегам. Но сначала убедитесь, что вы честно пытались сами разобраться с проблемой, в противном случае вы никогда не научитесь решать ее самостоятельно. Предположив, что проблема поставлена правильно, можно переходить к следующему этапу. Рассмотренного первого этапа может и не быть, если проблему управляющему поставили свыше.

2. Выявление альтернатив. Второй этап состоит в том, чтобы найти возможные альтернативные решения проблемы. Это будет вызывать меньшие трудности, если вы глубоко вникли в суть дела при постановке проблемы, к тому же при постановке у вас само собой должны были возникать пути ее решения. На этом этапе необходимо как можно больше «нагенерировать» подходящих, по вашему мнению, альтернатив и записать их. Необходимо как можно больше за то время, каким вы располагаете, собрать фактов (но не увлекаться, т.к. не останется времени на выявление альтернатив).

. 3. Выбор лучшей альтернативы. Составив перечень альтернатив, вы фактически располагаете решением проблемы. Однако вы еще не знаете, какую альтернативу выбрать, пока не оцените каждую. Для оценки альтернатив имеются различные способы (заметим, что абсолютно надежного способа не существует). Наиболее распространенный — интуиция, т.е. выбор альтернативы, которая в данный момент представляется управляющему наилучшей. Иногда интуиция подводит управляющих. Однако хорошие управляющие обладают обычно развитой интуицией и предлагают, как правило, довольно удачные решения. Этому по-видимому, также способствует, что многие управленческие проблемы типичны по своей сути.

Второй способ выбора альтернативы состоит в оценке и сопоставлении («взвешивании») последствий. Тривиальный пример: Предположим, вы думаете, взять ли с собой на работу зонт? Если вы его возьмете, это будет небольшое неудобство, а если не возьмете и будет дождь, то вы намокнете и можете даже заболеть. Последствия, конечно, несоизмеримы, и вы решаете взять зонт. Оценивая альтернативы, надо помнить поговорку: «Осторожность — мать мудрости». Не следует руководствоваться принципом «все или ничего», ибо погнавшись за многим, можно потерять все.

Поиск лучшей альтернативы может довести управляющего до болезни (проблемы встают ежедневно, ежечасно). Поэтому (практический совет) целесообразно для сохранения здоровья, если вы выбрали альтернативу, лучшую по вашему мнению, сознательно думать над ней и переходить к следующему этапу принятия решения.

4. Внедрение решения в практику. Не совершите ошибки и не проведите выбранную вами альтернативу в жизнь. Сначала обдумайте реакцию других, которые будут работать по принятой вами

альтернативе и попытайтесь их убедить в правильности вашего решения или получите хотя бы молчаливое согласие. При этом, если ваше решение нетипично (содержит определенное нововведение), то учитывать мнение других обязательно вдвойне.

5. Проверка результата. После внедрения решения в практику полезно проверить результат по следующим причинам:

— если решение хорошее, управляющий будет знать, что делать в будущем в подобной ситуации;

— если решение плохое, управляющий будет знать, что не следует делать в будущем;

— если решение плохое и управляющий вскоре после его внедрения приступил к проверке его последствий, то иногда можно исправить положение.

Теоретический подход

При решении некоторых вопросов и проблем управления предприятием возникает необходимость в количественном или количественно-качественном обосновании принимаемого решения. Это обусловлено прежде всего важностью и сложностью решаемых проблем. В сфере применения такого подхода лежат вопросы составления перспективных планов предприятия, особенно в той части, которая связана с крупными затратами на капитальное строительство и переоснащение производства, совершенствование организации структур и т.п.

В тех случаях, когда решение задач базируется на известных фундаментальных знаниях (законах), для которых разработан математический аппарат, применять термин «проблема принятия решения», как правило, нет необходимости. Потребность в этих терминах возникает, когда задача настолько сложна, что не может быть сразу определен математический аппарат или возможность его применения, как это бывает в вопросах управления, довольно ограничена.

В этом случае одним из наиболее эффективных методов обоснования решений следует признать направление системных исследований, называемое системный анализ. Методология системного анализа возникла в США при решении задачи военно-промышленного комплекса, а широкая пропаганда идей системного анализа начата в середине 60-годов. Системный анализ предназначен для решения слабо структуриро-

ванных проблем, которые содержат в формулировке как количественные элементы, так и качественные. В основе системного анализа лежит сочетание в моделях и методиках формальных и неформальных представлений об исследуемой проблеме.

Принимаемое решение можно считать обоснованным, если известна зависимость цели со средствами ее достижения. Системный анализ собственно и занимается разработкой методик, которые с использованием формализованных и неформализованных методов помогают установить эту зависимость (ее называют целевой функцией).

3.3.2. Принципы руководства

Руководство состоит в использовании коммуникаций и личного влияния с целью ориентации действий подчиненных на реализацию планов организации. Из этого определения следуют два сформулированных ниже принципа руководства.

Некоторые авторитетные специалисты считают, что процесс руководства состоит из навыков личного влияния на подчиненных, средств коммуникации и методов формирования мотивов трудового поведения (мотивации) подчиненных. Мотивацию следует рассматривать как самостоятельную функцию управления и уделить ей должное внимание. Поэтому следующая тема будет полностью посвящена мотивации как функции управления, тогда как мы рассмотрим руководство как процесс использования управляющим личного влияния и коммуникаций.

Личное влияние и коммуникации базируются на двух принципах руководства. Первый—принцип ориентации руководства на конечную цель. Главная задача управляющего состоит в том, чтобы направить действия работников на четко определенные и ясно понимаемые цели организации. Если вы хотите управлять действиями подчиненных, то должны уметь ответить на вопрос: «Куда направлять эти действия?» Для этого следует прежде всего разработать план действий по достижению конкретных целей, четко определенных по срокам и результатам. Второй принцип руководства— это принцип единства целевого назначения. Организация функционирует наилучшим образом, когда ее цели и цели отдельной личности совпадают. Это обеспечивает эффективное достижение целей организации и удовлетворенность работой каждого работника.

Если работников будут убеждать в необходимости интенсифицировать свой труд для того, чтобы компания получала большую прибыль, вероятнее всего, они не станут работать напряженнее. Однако если им разъяснить, что более напряженная работа не только увеличит прибыль компании, но и их премиальные, позволит получить повышение в должности или удовлетворить иные потребности, вероятнее всего, они охотнее согласятся интенсифицировать свой труд.

Рассмотрим теперь, как эти принципы сказываются на личной роли руководителя и на его коммуникациях.

Роль руководителя. Хорошего руководителя отличает способность вдохновлять своих подчиненных и усиливать их стремление к достижению целей организации. Хороший руководитель знает, куда он ведет, и способен побуждать подчиненных следовать за собой. Большинство авторитетных специалистов полагают, что навыки руководства можно развить. Выдающийся специалист по управлению, а именно П. Друкер, утверждает, что руководителем рождаются, а не становятся. Он пишет: «Мы определили целевое назначение организации так: сделать рядового человека в организации способным делать нерядовые вещи. Мы, однако, не требуем сделать каждого рядового ее работника незаурядной личностью. Другими словами, мы не имеем в виду руководство. Искусству руководства нет замены. Система управления не может создать руководителей. Однако она может создать условия, при которых способность быть руководителем проявится или будет подавлена» [2].

Эффективность труда руководителя обычно измеряют наличием соответствующих результатов или их отсутствием. Высокие результаты характерны для хороших руководителей. Невысокие результаты свидетельствуют о низкой эффективности их труда. Повышение результативности труда работников имеет большое значение для их непосредственного начальника по следующим соображениям.

1. Эффективное использование способностей и энергии подчиненных - одна из главных обязанностей управляющего.

2. Руководители организации оценивают работу каждого управляющего, главным образом, по результативности труда его подчиненных.

3. Возможности для продвижения управляющего по служебной лестнице повышаются, если ему удастся доказать свою

способность стимулировать достижение высоких результатов каждым работником.

4. Работа управляющего облегчается, когда подчиненные стремятся повысить качество своего труда.

5. Управляющий получает личное удовлетворение, когда руководимые им работники трудятся дружно и эффективно, добиваясь высоких результатов.

6. Хороший начальник гордится высоким качеством своей работы, тем, что он соответствует занимаемой должности, и укрепляет свою репутацию в организации.

7. Начальник стремится сформировать эффективное подразделение, привлекая в него и удерживая хороших работников. Напротив, если производительность подразделения будет низкой, то хорошие работники вскоре его покинут и в нем останутся одни лодыри.

Типы руководства. Что такое тип руководства? Это устойчивое мнение руководителя относительно той степени свободы, которая должна быть предоставлена подчиненным в подготовке решений. Эта степень свободы может изменяться от нуля (жесткая диктатура) до очень большой (коллегиальное руководство).

В 1958 г. Р. Танненбаум и У. Шмидт опубликовали в журнале «Гарвард бизнес ревю» статью «Как выбрать схему руководства?». Она стала одной из наиболее популярных статей, опубликованных этим журналом, и было распространено более 300 тыс. ее оттисков. В 1973 г. в этом журнале был опубликован переработанный вариант этой же статьи. Танненбаум и Шмидт были не единственными, кто занимался проблемой классификации типов руководства.

Так, еще в 1944 г. К. Левин предложил модель руководства, отражающую три его типа: 1) авторитарный; 2) демократический; 3) либеральный.

Р. Ликерт выделил следующие четыре вида руководства: 1) безраздельно самовластный, 2) благожелательный авторитарный, 3) совещательный, 4) коллегиальный.

Принимая за исходный пункт работу Танненбаума и Шмидта и Ликерта, проведем несколько упрощенный анализ типов руководства. При этом попытаемся описать типы руководства такими, каковы они есть, а не такими, какими они могли бы быть, т.е. покажем типы руководства так, как они обычно реализуются в современных организациях. Поскольку такой подход в равной мере реалистичен и прост, его будет нетрудно понять и запомнить.

Имеются четыре основных типа руководства. Рассмотрим их так, чтобы читатель мог выбрать в своей деятельности наиболее подходящий. Вот они: 1) жесткий авторитарный (жесткая диктатура), 2) благожелательный авторитарный (благожелательное самовластие), 3) совещательный, 4) коллегиальный.

Управляющий, прибегающий к *жесткому авторитарному типу руководства,* чувствует себя абсолютным диктатором. Он полагает, что вправе решать, что хорошо и что плохо, а также считает правильным только такие отношения между начальником и подчиненными, когда подчиненные безоговорочно принимают к исполнению его указания. Такой тип руководства не обязательно предполагает использование власти, однако подразумевается, что власть при необходимости может быть применена. Некоторые работники хорошо принимают подобный тип руководства, однако для большинства он неприемлем. Жесткую диктатуру (жесткий авторитарный тип руководства) не следует, однако, считать совершенно непригодной хотя бы потому, что история человечества знает немало примеров ее действенности. Например, такой тип руководства применялся при сооружении египетских пирамид и т.д.

Опыт свидетельствует, что к жесткому авторитарному типу руководства склонны прибегать две категории управляющих: 1) не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных; 2) управляющие с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, с тем чтобы подчеркнуть свою значимость. Не рекомендуется применять этот тип руководства - он давно себя изжил, обнаружив свою неэффективность.

Благожелательным автократом считают такого руководителя, который заботится как об успешном решении своих задач, так и о благополучии своих подчиненных. Выдвигая на первый план решение поставленных им задач, он учитывает также желания, чувства и потребности своих подчиненных. По мере возможности благожелательный автократ проявляет заботу о подчиненных и сообщает им, на чем базируются принимаемые им решения. Принимая решения, он может требовать от подчиненных информации о фактическом положении дел, однако он не слушает их рекомендаций. Благожелательный автократ не позволяет им принимать самостоятельные решения и не допускает к участию в подготовке собственных решений. Он относится к подчиненным

тепло, дружески, вежливо и с уважением. Он не считает их людьми «второго сорта», а скорее, рассматривает их как равных. Он не подчеркивает своей значимости и положения и не указывает подчиненным на их место. Однако вопрос о том, кто истинный хозяин положения, ни у кого не возникает.

Следующий тип руководства точнее всего можно назвать *совещательным*. Руководитель в этом случае предлагает подчиненным курс действий. Он ждет от них честного отношения и оставляет открытой возможность для выдвижения новых альтернатив, т.е. подчиненные могут убедить его принять предлагаемое ими решение. При этом не следует, однако, думать, что каждый будет иметь равное право голоса. Руководитель в конечном счете принимает решение единолично. Он полностью принимает всю ответственность за это решение, даже если оно базировалось на оказавшихся неудачными советах подчиненных.

При коллегиальном руководстве руководитель привлекает подчиненных к процессу подготовки решений. Он просит их предлагать альтернативные решения проблемы и рассматривает такие предложения наравне с собственными. Располагая полным перечнем альтернатив, он вместе с подчиненными выбирает из них лучшую. Такой руководитель не демонстрирует своей власти при подготовке решений. Он принимает решение, предложенное группой, даже если оно не совпадает с его собственным.

Существует также классификация стилей руководства, предложенная Р. Блейком и Д. Мутоном [22]. Основываясь на предыдущих исследованиях, которые показали важность заботы руководителя как о производстве, так и о людях, Блейк и Мутон придумали очень умный способ, позволяющий подчеркнуть эту заботу — управленческую таблицу (рис. 9), которую широко используют во всем мире как средство подготовки руководителей и определения различных сочетаний стилей руководства. Таблица имеет два измерения. Как подчеркивали Блейк и Мутон, их понятие «забота о» используется для того, чтобы передать, «как» руководители заботятся о производстве или как они заботятся о людях, а не для того, чтобы показать, «какую отдачу» они хотят получить от деятельности группы.

Под заботой о производстве понимается отношение руководителя к широкому кругу таких вещей, как, например, качество решений о политике, качество процедур и процессов, плодотворность исследований, качество штатного персонала, эффективность работы и объем продукции. Столь же широко интерпрети-

руется забота о людях. Она включает степень личного участия в процессе достижения цели, поддержание самоуважения рабочих, ответственность, основанную больше на доверии, чем на послушании, поддержание хороших условий труда и удовлетворительных межличностных отношений.

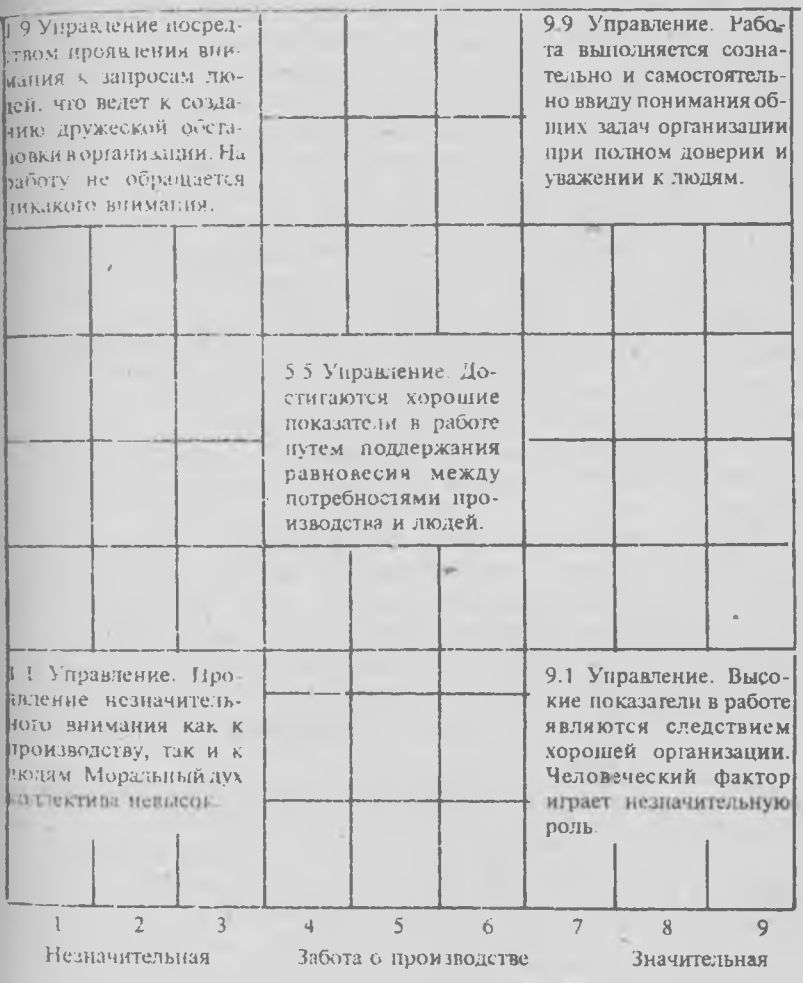


Рис. 9. Управленческая таблица

Блейк и Мутон различают четыре основных резко отличных один от другого стиля (рис. 9). При стиле 1.1 руководители очень

мало заботятся о людях или о производстве и минимально заняты на работе. Фактически они отказались от своей работы и только проводят время или просто передают информацию от своих руководителей подчиненным. На другом полюсе находятся руководители стиля 9.9, которые проявляют в своих действиях самую высокую преданность как к людям, так и к производству. Они являются настоящими «командирами», которые способны совместить производственные нужды предприятия с потребностями отдельных лиц. Следующий стиль обозначен как 1.9, при котором руководители очень мало заботятся о производстве или вообще не заботятся о нем, а заботятся только о людях. Они создают окружение, где все расслаблены, дружны и счастливы и никто не заботится о том, чтобы приложить скоординированные усилия для достижения целей предприятия. На другом полюсе находятся руководители 9.1 (иногда называемые «автократичные руководители действия»), которые заботятся только об эффективности работы и мало или совсем не заботятся о людях.

Используя эти четыре крайние точки, любые управленческие методы, подходы или стиль можно изобразить графически. Ясно, что руководители стиля 5.5 проявляют небольшую заботу о производстве и людях. Они добиваются обеспечения нормального, но не исключительно благоприятного морального климата и среднего уровня производства. Они не ставят перед собой высоких задач.

Ясно, что подобная таблица—удобный и полезный способ классификации стилей управления. Но таблица не говорит нам, почему руководитель не попадает в одну или другую часть таблицы. А причина тут может заключаться в личности руководителя или его последователей, их способности и подготовке, окружении предприятия и других ситуационных факторах, которые влияют на то, как действуют руководители и их последователи.

Лучшего типа руководства не существует. В каждом конкретном случае тип руководства определяется такими факторами, как например: 1) способности и личностные качества руководителя; 2) способности и личностные качества подчиненных; 3) рабочая обстановка (заводской цех, сбытовая организация и т.п.); 4) тип руководства непосредственного начальника (каждый руководит своими подчиненными почти так же, как его начальник); 5) традиции и принципы управления, действующие в данной организации. Помимо указанных, на тип руководства влияют также четыре дополнительных фактора, на которых целесообразно остановиться более подробно.

Первый из них заключается в том, что успешность вашей деятельности как руководителя будут оценивать по ее результатам за достаточно продолжительный промежуток времени, т.е. вашу деятельность будут оценивать не по результатам одного дня работы ваших подчиненных, а по тому, чего им удастся достигнуть каждодневным трудом за год или большее время.

Второе, что следует учитывать, формируя собственный тип руководства: он должен быть стабильным и вместе с тем достаточно гибким. Ничто так не подрывает моральный дух в группе, как непонимание работниками типа руководства своего начальника: один день он ведет себя с подчиненными как жесткий автократ, на следующий же день требует, чтобы они помогали ему в подготовке решений. Хороший управляющий применяет тот тип руководства, который наиболее удобен ему большую часть времени, изредка отходя от него в случае острой необходимости. Такой управляющий понимает, что кратковременное изменение типа руководства с переориентацией на интересы работников, как правило, приветствуется ими, тогда как переход к руководству, ориентированному исключительно на задачи организации, не всегда встречает одобрение.

В-третьих, следует также осознать, что подчиненных интересует не число, а влияние принимаемых вами решений на их интересы. Продавца мясного отдела решение управляющего магазином о сокращении закупок цыплят и увеличении объема продажи индеек интересует значительно меньше, чем вопрос о переносе его выходного дня с воскресенья на среду. Хороший руководитель всегда старается привлекать работников к подготовке решений, непосредственно затрагивающих их интересы.

Четвертое, что следует учитывать, выбирая тип руководства — его ориентация. На что целесообразно ориентироваться, принимая решение? На выполнение задания или интересы подчиненных? Начальник, ориентированный на выполнение задания, будет уделять ему большее внимание, чем интересам своих подчиненных. Он будет разрабатывать способы повышения эффективности их труда (изучать трудовые движения, осуществлять хронометраж, строгий контроль рабочего времени и т.д.). Начальник, ориентированный на подчиненных, будет стремиться руководить, учитывая их интересы, демонстрируя им, как их потребности могут быть удовлетворены наряду с потребностями организации. Такой подход, естественно, не означает, что началь-

ник, ориентированный на подчиненных, не будет также заинтересован в выполнении заданий, поскольку каждое задание всегда должно быть выполнено.

Ориентация на работников означает, что такой управляющий стремиться решать поставленные задачи более приемлемым способом. Управляющий, учитывающий интересы своих подчиненных, обычно добивается более высоких результатов, чем тот, кто ориентируется исключительно на выполнение порученных ему заданий.

Отношение к труду— это сумма положительных и отрицательных эмоций, вызываемых у отдельного работника или группы выполняемой ими работой. Слова «отношение к труду» вне контекста не дают представления о высоком или низком уровне этого отношения, точно так же как слово «погода» само по себе не определяет ее характера—хорошая или плохая, жаркая или холодная. Говоря об отношении к труду, следует поэтому уточнить, какое отношение вы имеете в виду. Естественно, все управляющие стремятся иметь в своем подразделении должный уровень этого отношения.

Другая особенность отношения к труду в том, что он может изменяться ежедневно и даже ежечасно. Ваше отношение к труду, ответственное в начале дня, может резко измениться в худшую сторону, если вам сообщат о предстоящем увольнении в ближайший четверг. Даже если в конце дня вам скажут, что планы изменились и вас не уволят, отношение к работе улучшится, но вряд ли оно достигнет уровня, предшествовавшего известию об увольнении.

Никакое искусство убеждения, никакие уловки не помогут вам обеспечить устойчиво высокий уровень отношения к труду своих подчиненных. Высокий уровень является прежде всего «результатом» хорошего руководства. Его нельзя создать и поддерживать «кампаниями убеждения», проводимыми раз в три месяца. Высокий трудовой накал может быть достигнут и сохранен только при хорошем руководстве подчиненным на протяжении долгого времени.

Отношение к труду очень тесно связано с его производительностью. Многие полагают, что улучшение отношения к труду автоматически вызывает соответствующий ему рост объема производства. Исследования, однако, показали, что хорошее отно-

шение к труду не гарантирует его высокой производительности. Вполне возможна ситуация, при которой продавцы магазинов получают зарплату за полный рабочий день, восьмичасовой, но ежедневно работают не более четырех часов. Их отношение к труду наверняка будет очень хорошим, однако производительность труда - низкой.

Более того, хоторнские эксперименты показали, что неудовлетворительные условия труда не снижают трудовую дисциплину и производительность труда. Солдат может подолгу не иметь горячей пищи, месяцами воевать в джунглях (плохие условия «труда»), однако его отношение к «труду» и его эффективность будут на высоком уровне, если он верит в то, за что борется, и знает, что вносит в победу существенный вклад.

Хорошие коммуникации - необходимое условие успешного руководства. У большинства людей процессы коммуникации занимают до 70% времени. Способность к коммуникациям (умение говорить, слушать, писать и читать) — это, видимо, одна из важнейших способностей человека. Именно коммуникации позволили человечеству создать громадный арсенал знаний, они обеспечивают согласованную общественную деятельность людей.

Так как управляющие обязаны уметь заставить работать других, они должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Оценки показывают что до 80% времени управляющих всех уровней расходуется на те или иные виды коммуникаций. Поскольку так много вашего рабочего времени уходит на коммуникации, то, чтобы быть хорошим управляющим, вы обязаны овладеть этим искусством общения.

Коммуникация — это процесс двустороннего обмена мыслями и информацией, ведущей к достижению взаимопонимания. Действительно, термин «коммуникация» является производным от латинского слова, означающего «общее» или «разделяемое всеми». Если человек не сумел достигнуть взаимопонимания с теми, с кем он пытался наладить контакты, значит коммуникация не состоялась. Коммуникация имеет место только тогда, когда идея, существующая в сознании одного человека, проникает в сознание другого способом, обеспечивающим ее понимание и использование.

Для улучшения своих способностей к коммуникациям вам необходимо прежде всего ясно понимать содержание процесса

коммуникации. Его основные этапы: 1) у отправителя сообщения возникла идея; 2) идея преобразуется в слова (действия); 3) получатель сообщения слышит (видит) слова (действия); 4) получатель сообщения преобразует слова (действия) в мысли; 5) получатель по каналу обратной связи подтверждает, что сообщение понято; 6) отправитель полученный сигнал анализирует, чтобы убедиться в том, что отправленное им сообщение было принято верно.

Конечно, предложенная схема коммуникации применима не только в случае телефонного разговора, но и в случаях личных переговоров или переписки.

Под о б р а т н о й с в я з ь ю понимают сигнал, направляемый получателем информации отправителю сообщения как подтверждение факта получения сообщения и характеризующий степень понимания или непонимания содержащейся в ней информации. Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствуют какие бы то ни было способы узнать, состоялся ли процесс коммуникации. Обратная связь может принимать многие формы. Она может носить форму не только слова, но и улыбки, пожатия руки, смущенного взгляда, хорошего обеда для мужа, наказания сына отцом или результата контрольной работы в классе.

Как управляющий вы должны постоянно помнить о двух условиях эффективности обратной связи. Первое — каждый раз, вступая в коммуникации с подчиненными, предусматривайте конкретный способ обратной связи. Наилучшим будет личная беседа или общее собрание ваших работников. Для уверенности в успехе коммуникации недостаточно спросить: «Вы меня поняли?» На такой вопрос люди почти всегда отвечают удовлетворительно, даже если это не соответствует истине. Вместо этого лучше задать получателям сообщения вопросы или попросить работников показать либо рассказать, как они вас поняли. Обратная связь необязательно должна иметь ту же форму, что и исходное сообщение.

Второе условие хорошей обратной связи — внимание к людям. Наиболее важные сигналы обратной связи часто поступают в слабо выраженной, едва различимой форме. Вам необходимо постоянно и внимательно наблюдать за поведением тех, с кем вы контактируете. Научитесь замечать и понимать выражение глаз, интонации голоса и изменения положения тела. Внимательно

прислушивайтесь ко всему, что сказано, и думайте о том, что осталось невысказанным.

Налаживая обратную связь, важно знать, что существует два основных направления распространения деловой информации в организации: 1) вертикальное (вверх и вниз по уровням иерархии) и 2) горизонтальное (на одном уровне иерархии).

Как показывают исследования горизонтальных потоков сообщений, их эффективность достигает 90%. Столь высокая эффективность объясняется, видимо, тем, что люди, работающие на одном и том же уровне управления, хорошо понимают характер работы своих коллег, знают их проблемы и во многом догадываются о содержании поступившего сообщения.

Вертикальные коммуникации менее эффективны, чем горизонтальные. Исследования показали, что только 20-25% информации, исходящей от правления компании, доходит до рабочих и правильно ими понимается. Результаты специального исследования эффективности вертикальной коммуникации следующие (потери информации в командной цепи коммуникации): 100% - член совета директоров; 63% - вице-президент; 56% - управляющий среднего звена; 40% - начальник цеха; 30% - мастер; 20% - рабочий. Он наглядно демонстрирует печальное состояние коммуникаций в современных организациях. Даже трудно поверить, что рабочие еще способны эффективно выполнять работу, располагая только 20% предназначенной им информации. Другими словами, в четырех из пяти случаев информация до них либо не доходит, либо грубо искажается. При этом непосредственный начальник рабочих, например бригадир, получает только 30%, а управляющий цехом - не более 40% информации, покидающей кабинет президента компании. Если коммуникации сверху вниз столь неэффективны, то что же говорить о сообщениях, идущих снизу вверх. Детальные исследования показали, что до руководителей компании доходит не более 10% данных, направляемых им рабочими.

Очевидно, что существует громадный дефицит в коммуникациях между рабочими и управляющими верхнего уровня. Что можете вы, управляющий среднего звена, сделать для улучшения коммуникаций? Ниже мы более полно рассмотрим причины неудач при передаче сообщений и детально разъясним, что вам надлежит делать для их устранения и повышения эффективности коммуникаций.

Почему обмен информацией не протекает должным образом? Основными причинами плохих коммуникаций обычно являются следующие: 1) недостаточное понимание важности коммуникаций; 2) неправильные психологические установки отдельных работников; 3) плохая структура сообщений; 4) слабая память и 5) отсутствие обратной связи.

Недостаточное понимание важности коммуникаций. Руководители организаций часто придерживаются той точки зрения, что рабочим и даже управляющим нижнего и среднего уровня не обязательно знать о положении дел в организации в целом. Они уверены, что тем, кто находится ниже их, надлежит выполнять, что им приказывают, и не задавать лишних вопросов. Такую же позицию часто занимают управляющие среднего уровня в отношении подчиненных им должностных лиц и рабочих. Однако неоднократно проведенные исследования показали, что сотрудники организации осведомленность об общем состоянии дел ставят на второе или третье место в перечне из 10 важнейших моральных факторов, сказывающихся на их работе. В то же время, когда управляющие распределяют по уровням важности факторы, определяющие моральное состояние их подчиненных, они, как правило, осведомленность о состоянии дел в организации ставят на последнее место.

Сознание человека устроено так, что он не терпит, когда ему не отвечают на вопрос. Если те, кто знают, не дают ответов на вопросы работников, тогда работники будут искать ответы там, где отсутствует достоверная информация. Как управляющий вы всегда обязаны отвечать на вопросы и быстро сообщать необходимую информацию тем, кто ниже вас.

Неправильная психологическая установка. Психологическая установка — это отношение человека к внешнему миру, основанное на его жизненном опыте. Эксперименты показывают, например, что ребенку из бедной семьи половинка доллара кажется большей по размеру, чем детям из обеспеченных семей.

Недостатки психологической установки проявляются в виде: 1) стереотипов мышления; 2) предвзятых мнений; 3) неправильного отношения к чему-либо; 4) отсутствия внимания и потери интереса; 5) неполноты фактического материала.

1. *Стереотип* — устойчивое представление. Стереотип — это чрезмерно упрощенные взгляды отдельных категорий людей или социальных групп. Он часто приводит к неверным выводам по ассоциации о людях. К числу широко распространенных стерео-

типов относятся, например, такие: все толстяки — жизнерадостны; все рыжеволосые — вспыльчивы.

Стереотип воздействует на коммуникацию двояко. Отправитель под влиянием своего стереотипа может исказить направляемое им сообщение, а стереотип мышления получателя приведет к искажению смысла полученного сообщения. Чтобы преодолеть стереотип мышления, формируя сообщение, следует помнить о двух вещах. Первое — еще раз обдумать сообщение и убедиться в том, что оно не искажено стереотипом. Второе — попытаться определить, каков стереотип получателя, и так построить сообщение, чтобы оно не находилось под действием стереотипа.

Для повышения своих способностей к восприятию сообщений постарайтесь избавиться от стереотипов мышления. Это совсем не просто, однако, будучи постоянно на стороже, можно довольно быстро добиться успеха.

2. *Предвзятое мнение.* Совершенно справедливо говорят: «Мы верим тому, чему хотим верить». Вам нетрудно будет вспомнить, что иногда, слушая человека, разделяющего ваши взгляды, вы радовались и думали: «Как хорошо, что есть еще умные люди!» Мы постоянно ищем подтверждения своим взглядам и отметаем все, что им противоречит. Находясь в положении получателя сообщений, будьте осторожны — не отвергайте с ходу новую и сомнительную для вас идею только потому, что она нова для вас и тем сомнительна.

3. *Неправильные взаимоотношения.* Хорошие отношения или мнение отправителя и получателя сообщений друг о друге также чрезвычайно важны для качества коммуникаций. Глубокое уважение отправителя и получателя сообщений чрезвычайно облегчает коммуникацию и позволяет быстро находить решение даже самых трудных проблем. В число ваших задач как управляющего входит налаживание и поддержание хороших производственных отношений с подчиненными, обеспечивающих взаимное уважение и понимание.

4. *Отсутствие внимания и потеря интереса.* С развитием коммерческих радио- и телевизионных программ зрители научились быстро отключаться от всего, что их непосредственно не интересует. Это еще более затрудняет коммуникацию.

Если вы хотите научиться привлекать внимание к своим предложениям, изучайте телевизионные коммерческие программы и журнальную рекламу. Их готовят мастера по привлечению

внимания и возбуждению интереса. После того как вы привлекли внимание человека, его следует заинтересовать. Интерес возникает тогда, когда получатель сообщения осознает его значение для себя. Есть два способа вызвать интерес. Первый — воздействовать на положительные мотивы поведения. Нужно убедить человека в том, что он сможет получить желаемое. Второй- воздействовать на отрицательные мотивы. Нужно показать ему, как он может предупредить нежелательные последствия.

5. *Неполнота фактического материала.* Последний элемент из числа обуславливающих неправильную психологическую установку — это привычка делать заключения при отсутствии достаточного числа фактов или неправильном их истолковании. Аристотель писал, что птицы в Афинах имеют зимой иную окраску, чем летом. Отсюда он сделал вывод, что птицы ее меняют по временам года. Поскольку он сделал неправильный вывод, любые его последующие сообщения о причинах изменения окраски птиц вероятнее всего, были бы неверными.

Недостаточное число фактов также может стать помехой в налаживании коммуникаций. Предположим, Билл Бернс, проходя по коридору, услышал, как его начальник в разговоре по телефону с управляющим по кадрам сказал: «Вы правы, все идет к тому, что с Бернсом нужно что-то предпринять». Билл разволновался и решил, что его могут уволить. Однако в действительности управляющий по кадра сказал его начальнику: «Я проверил тарифные ставки вашего отделения, все правильно, за исключением Бернса. Его оплата ниже действующего тарифа для его квалификации и добавил: «Что-то нужно сделать, чтобы поднять его заработок». Начальник ответил: «Вы правы, все идет к тому, что с Бернсом нужно что-то предпринять».

Людям не нравится неполная информация. Поэтому имеющиеся факты они дополняют предположениями, домыслами о том, каковы недостающие факты. Иногда эти предположения верны, и тогда из них делают правильные выводы, но еще чаще люди могут ошибаться.

В неполноте фактического материала чаще всего виновен отправитель. Иногда он опускает важные факты по недосмотру. Чаще, однако, он их исключает, поскольку полагает, что получателю сообщения эти факты известны и не нужны. Подготавливая сообщение, убедитесь не только в том, что оно достоверно, но также и в том, что оно содержит достаточное число фактов.

Плохая структура сообщений часто служит главным препятствием для налаживания действенных коммуникаций. Ошибки в построении сообщений серьезно мешают их правильному пониманию, не позволяют получателю понять смысл, вложенный в сообщение отправителем. Рассмотрим пять наиболее распространенных ошибок, с тем, чтобы вы могли их избежать.

1. *Неправильный выбор слов.* Строго говоря, это вопрос семантики. Семантика исследует отношения между символами и тем, что они означают. Слова являются символами, т.е. слова служат для символического представления, отображения событий, людей или идей, о которых вы хотите сообщить получателю. Трудность здесь в том, что слово часто не полностью отражает соответствующий объект или явление. Слово «поезд» не отражает образ реального поезда. Еще большие трудности вызывает то обстоятельство, что одно и то же слово может иметь до 50 различных значений. Некоторые из них отражают совершенно различные понятия, и единственный способ выразить то, что вы хотите сказать, построить фразу так, чтобы она была понятна. Поэтому как в письменном, так и в устном сообщении следует быть чрезвычайно внимательным к построению фразы и выбору слов. Было бы очень хорошо, если бы можно было предложить вам решение проблемы передачи смысла сообщений. Однако его у меня нет. Тем не менее, зная о существовании подобной проблемы, вам будет легче выбирать такие слова и так строить фразы, чтобы это облегчило передачу и понимание ваших сообщений.

2. *Ошибка в организации сообщения.* Сообщение должно вести получателя: а) от внимания к интересу; б) от интереса к основным положениям; в) от основных положений к возражениям и вопросам; г) от возражений и вопросов к выводам и д) от выводов к действиям. Выводы, приведенные в начале сообщения, иногда помогают привлечь внимание получателя к последующей его части, однако все равно в конце сообщения необходимо дать общие выводы.

3. *Неправильная оценка способности получателя понять сообщение.* Узнать о том, как построено сообщение - слишком просто или слишком сложно, помогает обратная связь. Всегда стремитесь к максимальной простоте сообщения. Составляя сообщение даже для самого высокообразованного и проницательного человека, лучше пользоваться словами повседневной речи. Если необходимо передать очень длинное сообщение, то наиболее важные его моменты следует повторить, используя другие выражения.

4. *Недостаточная достоверность.* Пока получатель не поверит вашим словам, сообщение не даст желаемого эффекта. Однако доверие к данному сообщению обусловлено достоверностью известных ему ваших сообщений. Каждый раз, направляя сообщение, вы подвергаете испытанию доверие к себе управляющего. Можете направить ему сотню сообщений, но если хотя бы в одном из них будут содержаться ложные или искаженные факты, то этого будет достаточно, чтобы разрушить доверие управляющего ко всем 99 предшествующим сообщениям, а также и ко всем будущим.

5. *Недостаточная конкретность.* Начальник часто бывает недостаточно четок. Он может направить сообщение, не указав получателю точно, какие от него ожидаются действия. Он полагает, что получатель сам поймет, что от него требуют, и поступит должным образом. Иногда начальник просто уверен, что подчиненные сами должны знать, что от них требуется. Однако хороший начальник всегда должен четко указать, какие действия он ждет от подчиненных и в какие сроки.

Слабая память. Многие психологи изучали проблему памяти, и все исследования дали сходные результаты. Средний человек, осваивая новый материал, за первые 24 часа после ознакомления с новыми фактами забывает больше, чем за последующие два года. За первые сутки забывается в среднем от 70 до 75% усвоенного. Другими словами, на следующий день после ознакомления с материалом мы помним только 25-30% его содержания. Именно поэтому студенты, плохо работающие в семестре, поглотив за ночь несколько книг, способны иногда успешно сдать экзамен - за истекшее время они не успели забыть то, что выучили перед экзаменом. Такой метод изучения плох тем, что он не дает прочных знаний. Для закрепления знаний тем, кто учится, рекомендуется несколько раз до сдачи экзаменов быстро повторить пройденный материал.

Как вы, будучи начальником, можете использовать эти данные психологии для улучшения коммуникаций с подчиненными? Первый способ состоит в том, чтобы несколько раз обсудить с ними важнейшую информацию. Можно, например, собрать совещание, чтобы разъяснить сотрудникам новые правила инвентаризации. В конце совещания раздайте им инструкцию и попросите изучить новую процедуру учета. Затем поместите инструкцию на доске объявлений вашего подразделения. Через

несколько дней снова созовите совещание и обсудите предложенную процедуру учета. Это позволит вам выявить и устранить недопонимание отдельных пунктов новой инструкции, а также улучшить ее усвоение персоналом. Кроме того, проявите к каждому сотруднику индивидуальный подход.

Второй способ для улучшения запоминания состоит в использовании наглядных пособий. Они не только привлекают внимание, но и повышают интерес, улучшают понимание, поскольку сообщения достигают мозга одновременно по двум каналам — зрительному и слуховому.

Может создаться впечатление, что вам навязывают массу дополнительной работы. Да, это так, но она необходима, если вы хотите иметь хорошие результаты. Результаты (если сообщение того заслуживает) вполне оправдывают дополнительные усилия. Если вы пренебрежете этой работой, потеряете гораздо больше времени на исправление ошибок подчиненных. Учтите также затраты времени на объяснение с руководством по поводу допущенных ошибок, а также и на то, чтобы предупредить их в дальнейшем.

Отсутствие обратной связи. Хотя мы уже рассматривали проблему обратной связи, к ней следует обратиться специально, поскольку ее отсутствие является очень серьезным препятствием для коммуникаций. Если вы хотите иметь хорошие коммуникации с подчиненными, необходимо располагать надежной обратной связью. Наиболее важным фактором в установлении надежной обратной связи является обеспечение раппорта. Раппорт — слово французского происхождения, означающее теплое или благожелательное отношение. Когда вы имеете рапорт со своими сотрудниками, вам не потребуется слишком беспокоится об обратной связи — она образуется сама собой. Если вы также полагаете, что раппорт должен быть тесно связан со здоровым психологическим климатом и добросовестным отношением к труду, о чем уже шла речь, вы совершенно правы. Действительно, добившись должного отношения к труду своих работников и установив с ними тесный раппорт, вы способны теперь получить один из главных результатов хорошего руководства и хороших коммуникаций: иметь дружный трудовой коллектив.

Трудовой коллектив — это группа работников, активно сотрудничающих друг с другом для достижения целей организации. Ученые, изучающие работу коллективов в промышленности и государственном аппарате, пришли к выводам:

1. Хороший начальник контролирует только наиболее важные этапы работы своих подчиненных. Он сообщает им о том, что требуется, обучает их, как это выполнять, и проверяет результаты. Его работа состоит в том, чтобы направлять деятельность подчиненных, ободрять их и стимулировать, с тем чтобы в максимальной степени использовать творческие возможности своей рабочей группы.

2. Хороший начальник не обязан уметь выполнять каждую работу лучше любого подчиненного. Он должен лучше других уметь делать только одно - руководить.

3. Хороший начальник создает такие условия, чтобы его подчиненные чувствовали себя полноправными членами коллектива. В разумных пределах социальное общение между работниками способствует их солидарности.

4. Хороший начальник знает, что некоторые работники стремятся стать неформальными лидерами группы. Он не подавляет их желания, т.к. понимает, что подобное желание является естественным и довольно частым. Он использует стремление к лидерству некоторых подчиненных на благо подразделения точно так, как и другие способности остальных сотрудников.

5. Хороший начальник поддерживает и защищает своих подчиненных, делает все возможное, чтобы отстоять их интересы перед вышестоящем руководством. Он ориентирован на подчиненных, т.е. учитывает влияние своих действий на их отношение к труду и духовные ценности. Как формальный лидер группы он несет ответственность за налаживание и поддержание отношений взаимопонимания и сотрудничества при работе группы. Этого можно достигнуть, используя приведенные выше рекомендации. Но все усилия должны быть искренними — подчиненные легко обнаруживают лицемерие. Разовыми мерами ничего не достигнешь. Трудовой коллектив невозможно сформировать в сжатые сроки. Налаживание его работы требует повседневных усилий.

Как мы уже говорили, естественные результаты хорошего руководства и хороших коммуникаций — добросовестное отношение к труду и взаимопонимание с подчиненными, более, чем что либо иное, способствуют успеху коллективной работы ваших подчиненных.

3.4. Мотивация

Мотивация — это процесс такой ориентации побудительных стимулов работника, при которой он стремится к достижению целей организации. Естественно, что такое определение мотивации рассчитано не на психологов или социологов. Однако оно достаточно хорошее, чтобы помочь управляющим выполнять работу чужими руками. Единственная возможность делать работу чужими руками - это воздействовать на мотивы поведения работников, направлять его в нужное русло. Именно об этом пойдет речь.

Вы познакомитесь с идеями и результатами наиболее известных исследований по проблемам мотивации. Изложив вклад ряда ученых в решение этих проблем, мы рассмотрим, как управляющий в своей деятельности может использовать некоторые результаты их трудов.

3.4.1. Система Тейлора

В своей книге «Наука управления» [2] Ф. Тейлор показал, что «высокая заработная плата и низкие затраты составляют основу хорошего управления, позволяют сформулировать его общие принципы, делают возможным сохранение этих условий даже в наиболее сложных обстоятельствах и указывают на различные шаги, которые, должны быть предприняты с тем, чтобы от плохой системы управления перейти к лучшей».

Для достижения этих двух целей (повышение зарплаты и снижение затрат) он полагал: а) «каждому рабочему по возможности поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он способен выполнить. Эта работа должна максимально соответствовать его умениям и физическим данным; б) каждого рабочего следует поощрять так, чтобы его выработка достигла уровня лучшего производственного рабочего того же разряда; в) каждому рабочему, достигшему наивысших показателей для работников той же квалификации, следует выплачивать в зависимости от характера работы надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом».

Основной упор Тейлор делал на пункт «в». Он рекомендовал сдельную оплату труда как средство мотивации, побуждающее первоклассного работника прилагать дополнительные физические и умственные усилия.

Стремление рабочих к уклонению от работы.

Тейлор пришел к выводу, что основным препятствием повышения производительности труда при любой системе его поощрения является стремление рабочих уклоняться от труда. Он рассматривал два вида такого уклонения. «Стремление уклоняться от труда обусловлено двумя причинами. Во-первых, природным инстинктом и стремлением человека к возможно меньшей нагрузке, что может быть названо естественным уклонением. Во-вторых, более сложными соображениями и причинами, а именно отношениями с другими людьми, и это может быть названо систематическим уклонением» [2].

«Естественное уклонение человека от труда — серьезный фактор. Однако значительно большее зло, от которого страдают как рабочие, так и работодатели, это систематическое уклонение от работы, которое является почти всеобщим при любой обычной системе управления и появляется в результате внимательного изучения рабочим того, что, как они полагают, отвечает их насущным интересам» [2].

«Чувство антагонизма, наблюдаемое при обычной сдельной системе оплаты труда, во многих случаях среди части рабочих проявляется в том, что любое предложение, исходящее от работодателей, сколь бы ни было оно разумным, воспринимается ими с подозрением. Уклонение от работы стало настолько укоренившейся привычкой рабочих, что они часто пускаются на уловки, чтобы снизить производительность обслуживаемых ими станков даже тогда, когда значительное увеличение выработки может быть достигнуто без затрат дополнительных усилий».

Эффект внедрения норм

Чтобы преодолеть естественное уклонение от работы, Тейлор прежде всего предложил ввести нормы выработки. Он применил два их вида: 1) нормативы движения операций, определяющие наиболее рациональные процедуры выполнения заданий, и 2) нормы времени, определяющие затраты времени, отводимого для выполнения конкретного задания. Эти нормы используют для точного определения объема той работы, которую каждый рабочий должен выполнить в течение дня. «...Это не только рационально, но и сравнительно легко осуществимо при научном и

систематическом изучении затрат времени на выполнение отдельных операций, наличии точной информации о том, какой объем работ может быть выполнен за день как наиболее квалифицированным, так и средним работником» [2].

Вторая часть плана Тейлора относилась к системе материального поощрения путем прогрессивной оплаты труда за сверхнормативную выработку рабочих, обеспечивающих производительность труда выше средней.

Система Тейлора проходила экспериментальную проверку на одном из предприятий компании «Бетхелем стил» весной 1899 г. Тейлор опасался, что предложенная им система встретит сопротивление, и его опасения оправдались. Позже он вспоминал: «Когда сдельная оплата труда вступила в действие, она вызвала серьезное сопротивление как рабочих, так и многих влиятельных лиц в городе. Их сопротивление базировалось, главным образом, на том,древнем предрассудке, что успех сдельной оплаты труда может привести к тому, что многие станут безработными...

Рабочих, которые первыми согласились работать на новых условиях, одного за другим убеждением или угрозами заставляли отказываться от новой системы» [2].

«...Тем временем, однако, первый рабочий, который начал работать по новой системе, стал регулярно зарабатывать по 1,85 долл. в день. Этот наглядный урок постепенно убедил противников, и сопротивление почти неожиданно прекратилось примерно через два месяца...» [2].

«К концу первого года дневная выработка рабочих на сдельной оплате труда была в 3,5 раза выше, чем у рабочих на повременной оплате, и их средний заработок составлял 1,88 долл. в день, тогда как повременные рабочие получали 1,15 долл.»[2]

В этой книге Тейлор несколько раз упоминает о других случаях, когда изменения в методах оплаты и в условиях труда, а также внедрение нормативов приводило к значительной интенсификации труда.

Возникает естественный вопрос: если система Тейлора настолько хороша, то почему сегодня чаще всего ею не пользуются? К сожалению, сдельная оплата труда, а также другие методы

материального поощрения, такие как участие в прибылях, премирование за экономию или выплаты комиссионных, не всемогущи. В конце мы дадим сводку современных представлений о сравнительной ценности различных систем прогрессивной оплаты труда.

3.4.2. Хоторнский эксперимент

Профессор Э. Мейо, Ф. Ротлисборгер и их коллеги в 1927 - 1932 г.г. провели на заводах компании «Вестерн электрик» в г. Хоторне исследование возможностей применения на практике достижений науки о поведении человека (бихевиоризма).

Завод этой компании располагался в шт. Иллинойс и выпускал телефонные детали и оборудование. На нем работали 29000 человек. Эксперимент, начатый с группой из пяти человек, при его завершении охватил около 20000 рабочих.

Исследование освещенности рабочего места. Цель первого эксперимента, проведенного учеными, заключалась в определении влияния уровня освещенности рабочего места на количество и качество изготавливаемой продукции. Он длился два с половиной года. При этом изучалась зависимость производительности труда рабочих от величины освещенности, которую изменяли от 750 до 0,65 люкса (0,65 люкса — естественный уровень освещенности ночью в полнолуние). Даже при снижении уровня освещенности до самого низкого рабочие могли сохранять неизменной производительность труда.

Эти испытания не подтвердили гипотезу о наличии прямой зависимости между уровнем освещенности рабочих мест и производительностью труда. У исследователей сложилось впечатление, что межличностные отношения в рабочей среде являются более важным фактором, чем освещенность их рабочих мест. Другими словами, рабочие, отобранные для эксперимента, почувствовали, что к ним проявляют особое внимание, и это, видимо, побуждало их работать напряженнее даже при ухудшении условий труда. Результаты экспериментов подсказали ученым новые направления исследований. Они приступили к изучению взаимосвязи межличностных отношений работников с производительностью труда.

Эксперимент на участке сборки телефонных реле. Для следующего эксперимента был выбран участок сборки телефонных реле, состоящих из 35 деталей. Опытный рабочий затрачивал на

сборку одного реле около минуты и каждый сборщик мог изготовить за день около 500 реле. Для первого эксперимента были выбраны пять работниц.

Длительность стандартной рабочей недели составляла 48 часов. Перерывов в работе для отдыха не предусматривалось, за исключением завтрака. Однако для участниц эксперимента были предусмотрены дополнительные (от двух до шести) пятиминутные перерыва в течение рабочего дня. В результате их производительность стала устойчиво расти. Исследователи предположили, что рост производительности труда обусловлен двумя факторами: 1) изменением условий труда и 2) усилиями мастера, старавшегося поддержать сотрудничество и хорошее отношение работниц к исследователям.

Задача следующего эксперимента состояла в определении влияния сокращения рабочего дня и продолжительности рабочей недели на производительность труда. Исследователи были поражены тем, что производительность труда сборщиц продолжала расти в течение двух лет вне зависимости от изменения продолжительности рабочего дня или рабочей недели. Тогда они выдвинули гипотезу о том, что рост производительности труда вызывался не сокращением продолжительности рабочего дня, а улучшением методов стимулирования работниц мастером.

Прогрессивно-премиальная система оплаты и рост производительности труда. Как сказывается прогрессивно-премиальная система оплаты на выработке? Ответ на этот вопрос должна была дать следующая серия экспериментов, проведенных в Хоторне. Она показала, что производительность труда повышается при введении сдельной системы оплаты, однако это повышение производительности труда обусловлен не только увеличением зарплаты, но и другими существенными факторами.

«Из результатов экспериментов, проведенных на участке сборки телефонных реле, можно сделать по меньшей мере два вывода: 1) отсутствуют какие-либо доказательства справедливости утверждения, что непрерывный рост производительности труда на участке сборки телефонных реле, наблюдавшийся в течение первых двух лет эксперимента, может быть приписан исключительно внедрению прогрессивно-премиальной системы оплаты труда: 2) эффективность прогрессивно-премиальной системы оплаты оказалась настолько зависящей от других факторов,

что ее нельзя было рассматривать в качестве единственного фактора воздействия на производительность труда. Только межличностными отношениями рабочих на работе и условиями их жизни в быту, если говорить только о двух важнейших переменных, можно было объяснить столь значительное увеличение выработки» [2].

Подводя итоги, можно сказать, что результаты исследований, проведенных в Хоторне, убедили ученых в том, что было бы неправильно выделить какой-то один фактор и считать, что именно он оказывает определяющее мотивирующее воздействие на рабочих, независимо от наличия или величины других факторов. Кроме того, хоторнские эксперименты показали, что мотивы трудового поведения людей в значительной мере определяются такими социальными факторами, как мнение о них товарищей по работе, отношение непосредственных начальников и тем, что работники думают о фирме, а не только действующей в ней системой материального поощрения за рост производительности труда.

3.4.3. Модель Маслоу приоритетов потребностей индивида

А.Маслоу принесла известность предложенная им классификация целей индивидов и ранжирование их по степени важности. С помощью таких упорядоченных потребностей можно попытаться объяснить характер влияния внутренних и внешних факторов, воздействующих на человека. Маслоу выделил следующие пять видов потребностей [2].

1.Физиологические потребности. Это потребности организма человека в пище, воде, тепле, сне и т.д.

2. Потребность в безопасности, включающая как физиологические, так и психологические факторы. Для сохранения здоровья и работоспособности человек старается избежать болезней и травм. Человек испытывает психологическую потребность в безопасности и сохранении накопленного. Именно этот вид потребности побуждает людей заключать договоры о страховании от пожара или же хранить свои деньги в банках.

3. Потребность в принадлежности к социальной группе. Человек испытывает потребность в дружеском отношении со стороны других и стремится принадлежать к определенной социальной группе.

4. Потребность в уважении включает потребность в чувстве собственной ценности, уважение и признание со стороны других членов группы. Мотивом поведения многих управляющих является стремление удовлетворить именно эту потребность.

5. Потребность в самоутверждении - это желание полностью проявить свои возможности, это стремление человека быть самим собой, невзирая на то, что о нем подумают.

Все эти потребности могут проявляться одновременно. Однако потребности, (рис. 10), показанные у основания треугольника (физиологические), являются наиболее сильными, доминирующими, определяющими поведение человека до того момента, пока он их не удовлетворит. Следующее по силе воздействие на поведение будут оказывать потребности, расположенные непосредственно выше (до их удовлетворения) и т.д.



Рис. 10. Иерархия потребностей по Маслоу

3.4.4. Теория X и Y Д. Макгрегора

Д. Макгрегор и А. Бевелас [2] задались вопросом: хорошими управляющими рождаются или становятся? Чтобы найти ответ, они попытались определить, как управляющие представляют свою роль по отношению к подчиненным. Д. Макгрегор выдвинул две теории, характеризующие представление управляющих об отношении работников к труду — теорию X и теорию Y.

Теория X — представляет собой традиционный подход к оценке индивида и его отношение к труду. Основные предпосылки этого подхода следующие.

1. Средний индивид в силу своей природы не любит работать и при возможности стремится избежать труда.

2. Вследствие прирожденной неприязни к труду большую часть людей необходимо принуждать, контролировать, направлять или угрожать им наказанием, с тем чтобы они работали достаточно напряженно для достижения целей организации.

3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестолюбив и более всего предпочитает собственную безопасность.

Макгрегор не считал эти допущения безусловно ложными, однако полагал, что не следует преувеличивать их значение, и предлагал соглашаться с ними только при наличии надежных доказательств их справедливости. Он считал, что эти допущения следует пересмотреть и скорректировать в свете современных научных представлений о поведении человека.

Теория Y отражает современный взгляд на поведение людей и их отношение к труду. Она базируется на достигнутом понимании поведения человека и мотивов, определяющих его отношение к труду, истоки которого восходят к хоторнскому эксперименту. Она, таким образом, основывается на результатах современных исследований. Эти предпосылки, как их сформулировал Макгрегор, включают следующее:

1. Затраты физических и умственных усилий в процессе труда столь же естественны; как и в играх или на отдыхе.

2. Внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для ориентации усилий людей на достижение целей организации. Человек способен и будет сам себя контролировать, если он стремится к целям, в достижении которых он заинтересован.

3. Усилия, прилагаемые индивидом к достижению поставленных перед ним целей, пропорциональны ожидаемому вознаграждению за их осуществление.

4. Средний индивид при соответствующих подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней.

5. Способности ярко проявлять творческую фантазию, изобретательность и творческий подход к решению проблем организации свойственны скорее широкому, а не узкому кругу людей.

6. В условиях современного производства интеллектуальные возможности среднего человека используются далеко не полностью.

Основные различия теорий X и Y Макгрегора сопоставлены в табл.3.

Макгрегор понимал, что предпосылки теории Y легко принять, но трудно привести в жизнь. Он также хотел, чтобы управляющие поняли, что теория Y лишь комплекс гипотез, а не истин и возможны другие, не менее справедливые теории управления. Иными словами, теория Y неполна, т.е. содержит лишь часть возможных предложений о природе индивида, но не о стратегии управления.

Таблица 3

Теория X	Теория Y
1. Статическая стратегия управления	1. Динамическая стратегия управления
2. Дальнейшее совершенствование человека невозможно	2. Дальнейшее совершенствование человека возможно
3. Единоличный полный контроль	3. Признается наличие у человека потребности в селективной адаптации
4. Активность работника в организации ограничена в силу самой природы человека	4. Активность работника в организации ограничена способность управляющих к руководству
5. Неэффективная работа организации обусловлена природой людей, которыми необходимо руководить	5. Неэффективная работа организации обусловлена плохим управлением

3.4.5. Теория мотивационной гигиены Герцберга

Ф. Герцберг выполнил серию исследований, [2] предположив, что труд, приносящий удовлетворение, способствует психическому здоровью человека. Его теория получила название

теории мотивационной гигиены. Гигиена, по самому смыслу этого слова, является наукой о поддержании здоровья, но в данном случае — здоровой психики.

Факторы, способствующие удовлетворенности работника трудом. Все факторы среды, сказывающиеся на мотивах трудового поведения, Герцберг разбил на две группы — способствующие и препятствующие удовлетворенности трудом. Факторы, непосредственно связанные с процессом труда, он отнес к первой группе. В нее вошли:

1. Трудовые успехи.
2. Признание заслуг.
3. Собственно процесс труда.
4. Степень ответственности.
5. Служебный рост.
6. Профессиональный рост.

Согласно теории Герцберга, наличие любого из этих шести факторов или их всех усиливает положительные мотивы трудового поведения, поскольку повышает степень удовлетворенности человека работой. Герцберг полагал, что удовлетворенность трудом эффективнее всего достигается обогащением его содержания. Это значит, что работнику следует предоставить возможность принимать самостоятельные решения, специализироваться в удовлетворяющей его деятельности, иметь перспективы служебного роста и пр. Другими словами, лица, проектирующие рабочие места и наблюдающие за работниками начальники должны стремиться к тому, чтобы на работников достаточно активно воздействовали все шесть факторов, способствующих удовлетворенности трудом.

Обогащение труда не следует смешивать с расширением круга обязанностей. Обогащение труда делает работу интересной, поскольку предоставляет работнику большую свободу действий, тогда как расширение круга обязанностей только увеличивает объем работы. Так, например, если преподавателю университета, обычно ведущему четыре учебные группы, уменьшить нагрузку до трех групп, чтобы высвободить время для научно-исследовательской работы, то это приведет к обогащению труда. Если, напротив, расширить круг его обязанностей и увеличить нагрузку до пяти групп, то возрастет лишь объем работы.

Факторы, препятствующие удовлетворенности работника трудом. Эти факторы вовсе не противоположны факторам, способствующим удовлетворенности трудом. Герцберг в отличие от

факторов, непосредственно связанных с процессом труда, относил к их числу факторы, связанные с трудовым окружением, т.е. с социально-психологическим климатом в организации. Если любой из них окажется неадекватным, то вызовет недовольство работника и ослабит, вероятнее всего, положительные мотивы его трудового поведения, усилив неудовлетворенность работой. Если же эти факторы адекватны, они будут активно мотивировать работника. К факторам, препятствующим удовлетворенности трудом. Герцберг отнес следующие:

1. Гарантия сохранения работы.
2. Социальный статус.
3. Трудовая политика компании.
4. Условия труда.
5. Отношение непосредственного начальника.
6. Личные склонности.
7. Межличностные отношения.
8. Заработная плата.

По теории Герцберга, адекватный уровень каждого из этих восьми факторов не усиливает положительных мотивов трудового поведения работника. Однако, если работник недоволен проявлениями одного или большего числа этих факторов, то мотивы его трудового поведения ослабляются. Высокая зарплата не заставит работника трудиться напряженнее, однако недостаточная оплата труда вызовет у него желание уклоняться от работы или перейти в другую организацию. Уменьшение интенсивности труда работник объясняет просто: «Зачем я должен надрываться ради этих эксплуататоров?»

Подводя итоги, можно сказать, что ослабление воздействия факторов трудового окружения, способных вызвать недовольство работников, не усиливает положительных мотивов их трудового поведения, а создает благоприятные условия для формирования положительных мотивов за счет воздействия на факторы, способствующие удовлетворенности трудом.

3.4.6. Использование результатов исследования в практике управления

Завершив краткий обзор некоторых наиболее важных результатов исследований проблем трудового поведения человека, обратимся к их практическому использованию в управлении.

Ф. Тейлор: деньги — фактор мотивации. Тейлор, как многие управляющие до и после него, полагал, что деньги могут быть решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Истина, однако, в том, что деньги не могут воздействовать на мотивы поведения основной массы людей. Чаще всего все, чего позволяют добиться различные системы оплаты труда, — это удержать работников от перехода в другую организацию. Другими словами, устраивающая работников система заработной платы закрепляет их на данном рабочем месте, и это, естественно, привлекательно для работодателя.

Единственный способ использовать деньги как фактор, стимулирующий производительность труда, - принимать на работу только тех, для кого деньги служат главным мотивом трудового поведения. Проведенные исследования позволяют сделать два вывода об использовании денег в качестве стимулирующего фактора. Первый состоит в том, что деньги, по-видимому, могут служить таковыми для 10-30% трудящихся, но они не окажут влияния на оставшиеся 90-70% работников. Второй вывод таков - если вы хотите использовать деньги как стимул, то обязаны: 1) подбирать на работу соответствующих людей; 2) платить им достаточно крупные премии (от 30 до 100% основного оклада, как утверждает Тейлор), а также 3) создать соответствующий социально-психологический климат. Это значит, что вы должны следить за тем, чтобы одновременно были удовлетворены по меньшей мере некоторые из высших потребностей работников (по шкале Маслоу). Деньги и только деньги, вероятно, не являются решающим стимулом повышения производительности труда.

Уроки Хоторна. Напомним, что в Хоторне исследователи проводили эксперименты для определения влияния на производительность труда уровня освещенности рабочих мест, длительности перерывов в работе, сокращения рабочего дня и рабочей недели, поштучной оплаты труда. Из хоторнских экспериментов можно извлечь много полезного, однако сейчас для нас наиболее важны следующие два вывода. Первый состоит в том, что люди весьма сложные существа и лишь для немногих из них мотивом поведения достаточно долго может служить единственный фактор. Положительная мотивация или ее отсутствие, вероятнее всего, будут результатом воздействия группы факторов. Некоторое время может действовать единственный фактор, но в целом их должно быть несколько. Рабочий может не ощущать голода 11 часов, хотеть спать после обеда и почувствовать усталость в 3 часа

дня. Следующий вывод состоит в том, что трудовое поведение среднего рабочего в большей мере определяется социальными, нежели материальными стимулами. Так что нам как управляющим следует всемерно способствовать созданию на работе здорового социально-психологического климата. Однако это вовсе не означает, что мы должны полностью передать управление организацией в руки ее рядовых работников. Это также не означает и то, что нам следует воздерживаться от применения дисциплинарных мер даже тогда, когда этого требуют обстоятельства. Здоровую атмосферу труда можно создать, руководствуясь принципами управления, рассмотренными ранее. Работники всегда положительно реагируют на хорошее руководство.

Иерархия потребностей по Маслоу. Первое, что полезно усвоить из модели Маслоу, это то, что потребности человека уменьшаются в такой последовательности: 1. Физиологические потребности. 2. Потребность в безопасности и гарантированной работе. 3. Потребность в принадлежности к социальной группе. 4. Потребность в уважении. 5. Потребность в самоутверждении.

Второй вывод состоит в том, что человек прежде всего стремится удовлетворить первую из указанных в перечне потребностей. После ее полного или частичного удовлетворения его внимания переключается на следующую потребность.

И в-третьих, для воздействия на поведение человека вам следует сначала выяснить, какая потребность в данный момент для него главная. Продемонстрируйте индивиду возможности организации в удовлетворении этой потребности. Одна из трудностей, с которой приходится сталкиваться при этом подходе, в том, что потребности людей меняются. Установив, что ваш работник стремится удовлетворить свою потребность в самоутверждении, через некоторое время вы обнаружите, что его внимание сосредоточено на удовлетворении другой потребности.

Подводя итоги, можно сказать, что для воздействия на поведение людей необходимо прежде всего выявить доминирующие потребности. Следует также помнить, что ориентация работника может быстро переключаться с одной потребности на другую.

Теория Макгрегора. Если вы хотите повысить активность работников при подготовке решений или решений отдельных проблем, то, обращаясь к ним за советом и сохраняя за собой право принять их или отвергнуть, вы не подвергнете себя угрозе потерять авторитет. Если же вы будете отвергать большую часть

рекомендаций и советов подчиненных, то рискуете потерять их веру в искренность ваших намерений. Вы можете, конечно сперва убедить подчиненных в своей правоте и затем выслушать их мнение, в этом случае будет обеспечена обратная связь, но не реальное участие в управлении. Ваши работники быстро разгадают эту уловку.

Некоторые управляющие нижнего звена с успехом применяют на практике теорию Y, однако большинство их не располагает необходимыми для этого навыками. Успешное применение теории Y возможно только тогда, когда вышестоящий руководитель хорошо понимает и поддерживает ваши начинания.

Теорию Y гораздо легче применять по отношению к управленческому персоналу, чем к рядовым работникам, так как управляющие в силу занимаемого положения обязаны принимать решения - для этого их нанимали на работу. Применение теории Y для мотивации управляющих - это по сути дела вопрос обогащения их труда, расширения их обязанностей при соответствующем увеличении прав. С другой стороны, применение теории Y к рабочим означает не только увеличение их роли в управлении, но также и ее изменение, поскольку они, традиционно не имевшие права принимать решения, получают такие права, а ответственность их не возрастает.

Привлечение подчиненных к управлению (как результат применения теории Y) часто себя не оправдывает. Но не потому, что теория неверна, а потому, что ее трудно применить на практике. Прибегающие к ней управляющие часто просто не обладают необходимыми для этого способностями. Либо они позволяют своим работникам принимать решения только по несущественным вопросам, либо она просят их совета, а затем пренебрегают им. Подобные управляюшие могут быть уверены в том, что пользуются методами коллегиального руководства, однако это не так. Если вы попытаетесь применить теорию Y только на такой искусственной и даже отчасти неискренней основе, вам и вашим подчиненным будет легче жить, если вы переключитесь на теорию X. Лучше эффективно применить теорию X, чем неэффективно теорию Y.

Герцберг: факторы способствующие или препятствующие удовлетворенности трудом. Маслоу и Герцберг, по сути, говорят одно и то же, но по-разному. Выделенные Герцбергом факторы, способствующие удовлетворенности трудом, примерно соответ-

ствуют потребностям высших уровней по классификации Маслоу. Однако факторы трудового окружения или факторы, способные препятствовать достижению чувства удовлетворенности трудом, - все они ближе к потребностям нижнего уровня.

Различие между этими теориями, по-видимому, в том, что Маслоу считает потребности низших уровней факторами положительной мотивации, тогда как Герцберг с этим не согласен. Для него потребности низших уровней по самой своей природе способны ослаблять положительные мотивы поведения людей, но не создавать их. Будете ли вы в своей практической деятельности рассматривать эти факторы как потребности низших уровней или же как факторы, ослабляющие положительное действие потребностей низшего уровня - довольно безразлично.

Первый вывод, который полезно сделать из сказанного выше, состоит в том, что на факторы недовольства работников трудовым окружением следует обращать серьезное внимание. Когда они устранены, вы можете работать с человеком, ориентируясь на его потребности высших уровней, формировать мотивы его поведения, используя действие факторов удовлетворенности трудом.

Второй вывод в том, что вы можете развивать положительные мотивы трудового поведения людей, воздействуя на такие факторы, способствующие удовлетворенности трудом, как трудовые успехи признание заслуг стимулирование труда, степень ответственности, возможности продвижения и профессиональный рост.

Заключение по проблеме мотивации. В тех случаях, когда управляющему не удастся соответствующим образом воздействовать на трудовое поведение подчиненного, используя моральные и материальные стимулы, это, возможно, не вина управляющего. Некоторые работники легко поддаются мотивации, мотивировать же других практически невозможно. Однако последняя категория работников обычно не заслуживает тех усилий, которые требуется затратить на их перевоспитание. Нередко дешевле и проще уволить подобных работников из вашей организации. Опыт вашей компании и (или) условия договора с профсоюзом часто определяет тот момент, когда целесообразно прекратить попытки «перевоспитать» таких работников.

Если именно управляющий повинен в том, что не применил правильных методов мотивации подчиненных, то это может быть обусловлено одной из двух причин:

1. Управляющему не удалось правильно определить, удовлетворение какой потребности из перечня Маслоу наиболее важно для подчиненного, т.е. управляющий вовремя не задал себе вопрос: «Что сейчас движет работником?» В чем испытывает потребность данный работник - в безопасности, в принадлежности к социальной группе или в самоутверждении? Люди всегда чего-то хотят, но чего именно хочет данный работник?

2. Управляющий не смог удовлетворить конкретную потребность работника. Этот случай более понятен, поскольку потребности работника могут не совпадать или находиться в противоречии с потребностями организации либо управляющий не располагает достаточными полномочиями, чтобы удовлетворить потребности работника должным образом, или же он не проявил достаточной изобретательности, чтобы удовлетворить потребности данного работника.

Желая изменить отношение к труду, лучше начинать с положительных средств мотивации. Но если положительные средства окажутся бессильными, не бойтесь применить отрицательные. Говорят, что игроки многих канадских хоккейных команд, завоевавших кубок Стенли, ненавидели своих тренеров. Недостаток отрицательных средств воздействия в том, что на их применение трудно решиться и они порождают конфликты. Другая проблема в том, что они редко способствуют устойчивому росту производительности труда. Отрицательная мотивация обычно ведет к вынужденному согласию подчиненного. Хотя вынужденное согласие лучше, чем его отсутствие, все же следует прежде попытаться применить средства положительной мотивации.

Мы рассмотрели результаты работ ведущих ученых, изучавших то, что Макгрегор назвал «человеческой стороной предприятия». Если вы не знали того, о чем шла речь, раньше, то должны теперь знать, что не существует ни магических методов мотивации людей, ни средств мгновенного действия, побуждающих людей трудиться в полную силу.

То, чем мы действительно располагаем, так это определенным комплексом знаний, которые помогут вам лучше понимать людей. Это понимание может помочь вам найти способы положительного воздействия на работу подчиненных. Такое воздействие поможет вашей организации в достижении ее целей. Мы надеемся также, что это позволит вашим работникам удовлетворить свои потребности. Если работа не удовлетворяет работников они, вероятно, не будут трудиться с полной отдачей. Если вы хотите

полного овладения средствами воздействия на мотивы трудового поведения работников и стать специалистом в этом вопросе, вам следует знать гораздо больше, чем было сказано.

3.4.7. Как оказывать влияние на людей

В заключение темы предлагаются некоторые правила и методы обращения и воздействия на людей, которые целесообразно использовать управляющим. Материал базируется на книге Дейла Карнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей», которую целесообразно прочесть полностью [7].

Основные методы обращения с людьми

Критика бесполезна, потому что она заставляет человека обороняться, и, как правило, чтобы оправдать себя.

Человеческой натуре свойственно обвинять кого угодно, только не себя.

Критика подобна почтовым голубям, которые всегда возвращаются домой.

Резкая критика и упреки почти неизменно оказываются бесплодными.

Конфуций: «Не жалуйтесь по поводу того, что на крыше соседа лежит снег, если ваш собственный порог не очищен».

Бенжжамин Франклин: «Я ни о ком не буду говорить плохо, но расскажу все хорошее, что знаю о каждом».

Для того, чтобы проявить внимание и быть снисходительным, требуется сильный характер и самообладание.

Все понять — значит все простить.

Вместо того чтобы осуждать людей, надо попытаться понять их.

Большой секрет искусства обхождения с людьми состоит в следующем: на свете есть только один способ побудить человека сделать что-либо. И он заключается в том, чтобы заставить другого человека захотеть это сделать. Другого способа — нет!

Чего хотят люди? Наряду с естественными желаниями — глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным.

Страстное стремление людей быть оцененными по достоинству.

Стремление к собственной значительности является одной из главных черт, отличающих человека от животного. «Если вы скажете, каким образом добиваетесь сознания собственной значимости,- то можно сказать, кто вы такой.»

«Самым ценным своим качеством я считаю умение вызвать у людей энтузиазм и развивать то, что есть лучшего в человеке, с помощью признания его достоинств. (Чарлз Шваб — получивший 1 млн. долларов жалованья в год).

«Сначала заставьте вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, тот завоюет весь мир, а кто не сможет- останется в одиночестве.»(Профессор Гарри Оверстрит).

Как я могу заставить его захотеть это сделать?

Генри Форд: «Секрет успеха в том, чтобы понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его и со своей точки зрения».

Оуэн Янг: «Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоится о том, что уготовило для него будущее».

Многие мало чего достигают, потому что они всегда думают только о том, что сами хотят. Надо думать о том, чего желают ваши клиенты, партнеры, собеседники. Надо дать им возможность самовыражения. Самовыражение является доминирующей потребностью человеческой натуры. Хотите добиться успеха в деле - сначала достигнете того, чтобы нужный вам человек этого пожелал. Тогда он ваш соратник.

Шесть правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям

1. Искренне интересуйтесь другими людьми. Нам нравятся люди, которые восхищаются нами. Приветствуйте людей радостно и с энтузиазмом.

2. Улыбайтесь. Улыбка говорит: «Вы мне нравитесь. Вы делаете меня счастливым. Я рад вас видеть». Должны испытывать радость, общаясь с людьми. Счастье не зависит от внешних условий, оно зависит от условий внутреннего порядка.

Ваше состояние определяется тем, что вы обо всем этом думаете. Надо приободриться.

По утверждению Шекспира «Все зависит от того, как мы смотрим на вещи».

Человека с улыбкой на лице всегда принимают радушно. Совет: перед тем, как зайти на прием, подумать о тех многих хороших вещах, за которые благодарен судьбе и сама собой вызывается широкая неподдельная улыбка. Она не исчезнет.

У древних китайцев была пословица: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин».

3. Помните, что имя человека- это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке. Самый простой и доходчивый способ завоевать уважение- это запомнить имена людей и внушить им сознание собственной значимости. А для того, чтобы лучше запомнить имя человека, нужно переспросить, повторить, записать, ассоциировать с чем-либо.

4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе. Очень важно проявить исключительное внимание к человеку, с которым разговариваешь. Задавайте вопросы, на которые другому человеку будет приятно отвечать. Так устроен человек: его зубная боль имеет для него большее значение, чем землетрясение в Армении, от которого погибли миллионы людей. Фурункул на собственной шее интересует больше, чем все 40 войн Ирака.

5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника. Самый верный путь к сердцу человека- это говорить о том, что он ценит превыше всего. Выясните это — и он звенящим от восторга голосом будет страстно говорить о любимом деле или наболевших вопросах. Тогда вы заинтересуете его, и этим наладите контакт.

6. Внушайте человеку сознание его значительности и делайте это искренне. Поищите: что в нем такого, чем я мог бы искренне восторгаться? Страстное стремление быть оцененным по достоинству - это важнейший закон человеческого поведения. Поразительная сила искренней чистосердечной оценки.

Эмерсон сказал: «Каждый человек, которого я встречаю, в каком-то отношении превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться».

Двенадцать правил, соблюдение которых позволят склонить людей к вашей точке зрения

1. Единственный способ одержать верх в споре- это уклониться от него.

Всегда избегайте острых углов, избегайте споров. Переубедить человека таким способом невозможно. Если одержите побе-

ду, она будет бессмысленной: потеряете расположение человека. Лучше согласиться и выделить его достоинства. Такт, дипломатия, дружелюбие, сочувственное стремление понять точку зрения другого. Уступая -побеждаете.

2. Проявляйте уважение к мнению собеседника. Никогда не говорите, что он неправ. «Я вам докажу» - это вызов, удар по интеллекту, самолюбию, здравому смыслу, чувству собственного достоинства.

Сократ: «Я знаю только то, что ничего не знаю». Такая тактика оправдывает себя.

Совет для правильного разговора: «Подумать только. Возможно ошибаюсь. Это случается со мной.- Давайте проверим факты.

Можно выразиться и так: «В определенных условиях и при известных обстоятельствах это мнение было бы правильным, но в данном случае, представляется, что дело обстоит иначе». Будь дипломатичен. Это поможет тебе добиваться своего.

3. Если вы неправы, признайте это быстро и решительно.

4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона. Доброта и дружелюбие всегда пересилят ярость и принуждение.

5. Добейтесь, чтобы собеседник с самого начало стал отвечать вам «да». Не начинайте разговора с тех вопросов, по которым есть расхождения. Сразу подчеркните те аспекты, по которым единодушны. Надо упирать на то, что оба стремитесь к той же цели, если есть разница, то в методах, а не в сути. Метод «утвердительных ответов»- метод Сократа.

Мудрость китайцев: «Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется на своем пути».

6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему. Этим добиваются сотрудничества (Не я продаю, а он покупает). Один китайский мудрец сказал: «Причина, по которой реки и моря получают дань от множества горных потоков, заключается в том, что они находятся ниже». Так же и мудрец... всегда скромен и почтителен.

8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника. Выясните причину и у вас будет ключ к его действиям. Почему он должен хотеть это сделать?

9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других (75% людей жаждут сочувствия. Дайте им его, и они полюбят вас).

10. Взывайте к благородным мотивам. У человека всегда бывают два мотива: один, который красиво выглядит, и второй-

подлинный. Подлинный мотив человек осознает сам. На нем не нужно делать упор. Нужно взывать к благородным поступкам. Например: «Я сразу понял, что вы человек слова. Для меня это бесспорно, не думаю, что ошибусь» и т.д.

11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно. Так поступают в кино, на радио, в газетах. Действуйте так же. Истину надо сделать живой, интересной, драматичной. Привлечь внимание, возбудить.

12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

Создать игровой момент. Именно это любит каждый, кто хочет преуспеть.

Возможность самореализации. Желание почувствовать собственную значительность. Стремление добиться своего, выиграть, получить желаемое. Поощрять к активной деятельности, риску.

Девять правил воздействия на людей

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств человека.

2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем критикуйте деятельность собеседника.

4. Задавайте вопросы вместо того, чтобы приказывать.

5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех.

7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

8. Прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что допущенная ошибка легко исправима. Делайте так, чтобы дело людям казалось нетрудным.

9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

3.4.8. Как стимулировать инициативу и творческое отношение к труду работников

Инициатива работников, их творческий потенциал в условиях все более усложняющегося современного производства имеют огромное значение для повышения производительности труда.

Но для проявления инициативы и творческого потенциала нужно создать соответствующие условия, т.е. их надо стимулировать. Рассмотрим некоторые практические советы управляющему по этому вопросу [11].

1. Возьмите на себя личную ответственность за создание организационного климата, где бы поощрялись нововведения. Как бы горячо вас не поддерживали подчиненные, их активность будет проявляться только при условии выражения вашей личной уверенности и заинтересованности в стимулировании инициативы.

2. Будьте изобретательны. Постоянно ищите новые формы организации труда, стремясь максимизировать творческое взаимодействие между работниками.

3. Сконцентрируйте ваше внимание на тех сторонах организационной культуры — традиционных процедурах и нормах,— которые душат и ограничивают инициативу.

4. Создавайте атмосферу открытости и свободы общения, чтобы ваши подчиненные хотели бы делиться друг с другом и с вами идеями и информацией. Подчеркивая дистанцию между начальством и подчиненными, вы окажетесь в изоляции.

5. Будьте готовы к тому, что столкнетесь с инертностью и даже сопротивлением. Их можно преодолеть путем методичного и настойчивого убеждения, что творческая инициатива нужна для дела.

6. Формулируйте новые задачи четко, понятно и наглядно. Постоянно держите на контроле их выполнение.

7. Особо выделяйте те задачи, решение которых требует творческого подхода.

8. Беспощадно избавляйтесь от груза старых продуктов, услуг, мероприятий, которые только пожирают ценные ресурсы, время и силы.

9. Ориентируйте или научите своих подчиненных большей восприимчивости к новым идеям и передовому опыту.

10. Формулируйте цели и задачи так, чтобы они как можно больше соответствовали индивидуальным интересам сотрудников, которые будут участвовать в их выполнении.

11. Выявите и делайте упор на те стимулы, которые в наибольшей степени способствуют росту самоуважения работника и его желания добиться выполнения поставленной задачи.

12. Делайте все возможное для проявления индивидуальности и компетентности сотрудников. Чем выше компетен-

тность, тем больше трудовая мотивация, степень самостоятельности, ценность трудового вклада, гибкость, сфера специализации.

13. Поручайте вашим сотрудникам такую работу, выполнение которой вызывало бы в них чувство профессионального и личного удовлетворения. Без этого они не будут по-настоящему увлечены делом.

14. Отдавайте предпочтение проектам, которые не выходят за рамки профессиональных интересов сотрудников.

15. «Бросайте вызов» подчиненным, поручая задания, требующие от них чуть больше профессионализма, чем тот, который они уже успели проявить.

16. Гарантируйте инициативным исполнителям, что они будут поощрены не хуже, чем в прошлый раз.

17. Помогите своим подчиненным воспринять новую задачу как вызов их профессиональным качествам. Это подзадорит их в работе и поможет преодолеть трудности.

18. Убедите всех, что успешная карьера светит только тем работникам, которые проявляют творческую активность.

19. Поощряйте плюрализм. Выбранный вами стиль работы не обязательно означает - лучший.

20. Поймите, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший управляющий - это хороший психолог, который в нужный момент выбирает либо либеральный, либо демократический, либо авторитарный стиль управления.

21. Применяйте большее разнообразие способов использования трудовых и материальных ресурсов для творческого решения проблемы.

22. Фокусируйте усилия на конечной цели, а не на значимости вклада каждого в ее достижении.

23. Формулируйте задачу вместе с другими сотрудниками. Это поможет разработать оптимальную программу ее выполнения.

24. Поощряйте возврат вновь и вновь к одной и той же проблеме до тех пор, пока не будет найден оригинальный способ ее решения.

25. Устанавливайте высокие, но разумные стандарты работы. Помните, однако, что даже самые благородные цели не должны выходить за рамки технических и финансовых возможностей организации.

26. Добейтесь отношения, когда требование качества станет пронизывать все этапы работы.

27. Без контроля за соблюдением трудовой дисциплины не обойтись, но в идеале он должен резонировать с чувством ответственности каждого работника и его самодисциплиной.

28. Подумайте, как разные сотрудники оценивают свои собственные творческие способности и каким образом они хотели бы их реализовать. В каждой организации есть инициативные, изобретательные люди. Составьте из их числа «мозговые команды», которые помогали бы в поиске оригинальных решений.

29. Тщательно ищите, поддерживайте и стимулируйте личностей, от природы способных к творчеству.

30. Четко ставьте задачу и примерно обрисовывайте желаемый результат. Определяйте первоочередные направления работы. Привлекайте авторов идеи к работе по ее реализации. Задействуйте других специалистов, которые обладают богатым опытом могут быть генераторами идей или способны представить ту или иную проблему в оригинальном свете.

31. Осуществляйте руководство методом убеждения и косвенного стимулирования, а не методом прямого нажима и приказания. Устанавливайте четкие рамки задания, оставляя место для свободного поиска альтернативных вариантов его выполнения.

32. С самого начала формулируйте проблему широко, чтобы дать возможность максимальному полету фантазии. Поддерживайте более емкие и менее структурированные подходы к ее решению. Иногда допускайте неразбериху и беспорядок.

33. Отводите достаточно времени на то, чтобы идея родилась и созрела.

34. Давайте работникам больше свободы и самостоятельности в их собственной работе. На худой конец, определите им сферу специализации и расширяйте ее при каждом удобном случае.

35. Старайтесь избегать «авралов» и загружать сотрудников сверхсрочными вопросами, которые неизбежно получат скороспелые ответы.

36. Постройте работу таким образом, чтобы творчески активные люди не получали новые задания слишком часто. Им необходимо время, чтобы подумать. Вместе с тем не давайте им зациклиться на одной проблеме.

37. Создайте благоприятные организационные условия для творчески активных сотрудников и всячески выделяйте их как

особую категорию работников, выполняющих сложную работу первостепенной важности.

38. Позаботьтесь о том, чтобы подчиненные имели доступ к необходимым ресурсам, информации, экспертному мнению, которые им могут потребоваться при творческом решении проблемы.

39. Приучайте себя и других не отвергать идею сразу, а сперва поискать в ней рациональное зерно. При первом взгляде, как правило, человек замечает 10%, одновременно упуская 90% ее достоинств.

40. Контролируйте ситуацию таким образом, чтобы в коллективе господствовала атмосфера взаимного уважения и как можно реже возникало соперничество, подозрительность, недоверие.

41. Поощряйте разумный риск. Без него немыслим процесс создания и внедрения нововведений.

42. Проявляйте большую терпимость к ошибкам и промахам других.

43. Не карайте слишком строго. Часто строгость наказания в несколько раз превышает величину поощрения. А иногда, как это ни парадоксально, наказание за ошибку превышает наказание за ничегонеделание. В то же время, оступившись один раз, человек может потерять веру в свои способности. Поощряйте за удачи и игнорируйте промахи, насколько это возможно.

44. Сведите на нет страх быть наказанным, если новая оригинальная идея потерпит полный крах.

45. Всегда давайте понять, что если идея не принята, или не разрабатывается, это не значит, что она окончательно пропала. Нет ничего хуже для личности, чем сознание того, что усилия затрачены впустую.

46. Руководители, чьи усилия направлены на избежание ошибок, часто «вместе с водой выплескивают и ребенка». Оцените оригинальность идеи. Поначалу отношение всегда должно быть позитивным. Поэтому при рассмотрении новой идеи надо сперва тщательно изучить все ее положительные аспекты и преимущества, только сделав это, прикидывайте, как ее можно осуществить и какие при этом возникнут трудности.

47. Время от времени позволяйте подчиненным осуществлять их «бредовые» идеи, при этом не обрушиваясь на них с критикой. Однако установите разумные границы в принятии ошибочных решений

48. Помните, что «на ошибках учатся». Из всего извлекайте полезные уроки.

49. Своими действиями и отношением всячески демонстрируйте, что вы «за» своих подчиненных, а не «против» них. Многие менеджеры настолько зажаты инструкциями, ограничениями и требованиями « сверху», что всякая новая идея или предложение воспринимаются ими как еще один опус подобного рода.

50. Помогите подчиненным работать более самостоятельно, преодолев их страх и неуверенность.

51. Добивайтесь усиления власти путем ее разделения. Придумайте способы осуществления коллективного руководства.

52. Заслужите репутацию умного, изобретательного человека, а не просто начальника.

53. Будьте лояльны по отношению к своим подчиненным и найдите способ поддержания их лояльности по отношению к вам. Лояльности нельзя добиться с помощью подачек или принуждения. Это есть результат взаимного уважения, которое можно заслужить только в ходе ежедневной совместной работы.

54. Чувствуйте разницу между настойчивостью и агрессивностью и ведите себя соответственно.

55. Будьте в качестве буфера между подчиненными и поступающими извне требованиями и проблемами.

56. Максимально задействуйте творчески активных сотрудников в процедуре выработки решений и формулирования долгосрочных планов.

57. Расширяйте обмен информацией внутри организации.

58. Совершенствуйте и обновляйте методы материального и морального поощрения за творческий вклад и инициативу. Погоня за властью, должностями, окладами иногда порождает скрытность, коньюнктурщину, интриганство, конформизм и угодничество. Это подрывает атмосферу творчества.

59. Усовершенствуйте порядок продвижения по служебной лестнице так, чтобы сотрудники всех рангов повышались в должности исключительно за их деловые заслуги.

60. Сделайте критерий творческой активности одним из основных в системе поощрения работников.

61. Создайте условия для общения творчески мыслящих людей, особенно по междисциплинарным проблемам. Сводите вместе работников с разными взглядами на проблему и разной специализацией.

62. Если в работе допущены ошибки, пометьте их у себя и подготовьте что-то вроде учебного занятия на тему, как их избежать или преодолеть.

63. Повышайте квалификацию ваших сотрудников, организуя курсы обмена опытом.

64. Способствуйте максимизации свободы коммуникаций и вовлечению в этот процесс большего числа людей.

65. Барьеры между подразделениями должны быть подвижными и легкопреодолимыми. Это будет способствовать междисциплинарному подходу к решению проблем. Не допускайте соперничества между подразделениями.

3.5. Контроль

3.5.1. Контроль как одна из функций управления

Контроль как одна из функций управления представляет собой процесс определения качества и корректирования выполняемой подчиненным работы, с тем чтобы обеспечить выполнение планов, направленных на достижение целей предприятия. Таким образом, контроль входит в задачу любого управляющего — от президента компании до мастера в цехе. Некоторые управляющие, особенно на более низких уровнях, забывают, что контроль есть первейшая обязанность тех руководителей, которые отвечают за выполнение каких-либо планов. Десятки лет назад Файоль дал четкое определение контроля. «На предприятии контроль заключается в том, чтобы проверить, все ли выполняется с утвержденными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами. Его цель — выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допустить повторения. Контролируется все: предметы, люди, действия.» [4]

Несмотря на то, что масштабы контроля у разных управляющих далеко не одинаковы, все они несут ответственность за выполнение планов, поэтому контроль является неотъемлемой функцией управления на всех уровнях. Для того, чтобы управляющий любого уровня мог создать и поддерживать систему контроля, необходимо наличие двух предварительных условий:

1. *Контроль требует наличие планов.* Нет необходимости доказывать, что, прежде чем говорить о применении методов

контроля или создании системы контроля, нужно иметь планы, на которые контроль может опираться. И чем более четкими, полными и интегрированными будут планы, тем более эффективным будет контроль. Формула предельно проста: руководитель не может определить, работает ли его организационная единица с желаемой степенью эффективности, если он заранее не знает, чего следует ожидать.

Контроль — это оборотная сторона планирования. Сначала руководитель составляет план, затем этот план превращается в нормативы, с которыми сопоставляются желаемые действия. На практике это означает, что, во-первых, методы контроля — это, по-существу, те же методы планирования, во-вторых, бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения содержания и качества составленных планов. Эта простая истина нагляднее всего подтверждается при разработке бюджета.

2. *Для контроля необходима организационная структура* Поскольку цель контроля — определение эффективности работы и принятие необходимых мер для обеспечения выполнения планов, мы должны также знать, кто на предприятии несет ответственность за отклонение от планов и принятие корректирующих мер. Контроль деятельности осуществляется людьми. Но чтобы знать, кто отвечает за отклонения от планов и за корректирующие действия, должна быть полная ясность и определенность относительно распределения ответственности во всей организации. Поэтому необходимым предварительным условием контроля является наличие организационной структуры, причем чем более четкой, полной и интегрированной будет эта структура, тем более эффективными будут меры контроля. Одна из самых сложных ситуаций, в которой может оказаться руководитель, это когда он знает, что в его компании, учреждении или подразделении не все идет как надо, но не знает, на ком лежит ответственность за это.

3.5.2. Основной процесс контроля

Для проверки денежных операций, административных процедур, отношения к работе, качества продукции и других аспектов применяются, в основном, одни и те же методы и системы контроля. Основной процесс контроля, какую бы область он ни затрагивал, состоит из трех этапов: 1) установление нормативов, 2) сопоставление фактической деятельности с нормативами, 3) корректирование отклонений от планов и нормативов.

1. Установление нормативов

Поскольку планы являются эталоном, в соответствии с которым строится система контроля, логика подсказывает, что первым шагом в процессе контроля должна быть разработка планов. Однако ввиду того, что планы отличаются друг от друга конкретным содержанием и степенью сложности и управляющим обычно бывает трудно следить за всем сразу, устанавливаются определенные нормативы. Нормативы можно определить как критерии эффективности работы. Это заранее выбранные точки в общей программе планирования, где производится определение эффективности деятельности, чтобы можно было сообщить управляющему о ходе дела и избавить его от необходимости следить за каждым шагом в выполнении плана.

Существует много разновидностей нормативов. Самые лучшие из них — поддающиеся проверке цели и задачи (количественные или качественные). Такие цели и задачи всегда можно найти в хорошо функционирующих системах управления по целям. Поскольку конечные результаты, за которые отвечают те или иные сотрудники, являются наилучшими показателями выполнения планов, они представляют собой и лучшие нормативы для контроля. Эти цели-нормативы могут быть выражены в натуральных показателях, например таких, как объем продукции, объем услуг, количество человеко-часов, частота или количество отказов или (в денежном выражении) объем продаж, затраты, капитальные расходы или прибыль.

2. Определение эффективности деятельности

Определение эффективности деятельности путем сопоставления с нормативами, пусть это не всегда получается на практике, должно в идеале проводиться с некоторым забеганием вперед, так чтобы можно было предугадать возможные отклонения раньше, чем они действительно произойдут, и принять соответствующие меры для их предупреждения.

Если нормативы составлены правильно и есть возможность точно определить, что же делают подчиненные, оценка фактических или ожидаемых результатов работы - дело весьма простое. Но есть немало видов деятельности, для которых трудно разработать точные стандарты. Довольно просто, особенно если пользоваться методикой хронометража, разработать нормативы, производства

серийного изделия, выраженные в человеко-часах. Можно так же просто, пользуясь этими нормативами, определить эффективность работы. Но если изделие изготавливается по спецификации заказчика, оценка эффективности работы может стать невероятно трудной.

Для нетехнических видов работ бывает трудно не только разработать нормативы, но и провести оценку эффективности. Например, нелегко проконтролировать деятельность вице-президента компании, отвечающего за финансы, или директора, отвечающего за связь с промышленными и государственными учреждениями, поскольку трудно создать соответствующие нормативы. Для определения эффективности работы таких руководителей их непосредственные руководители часто пользуются весьма расплывчатыми нормативами, как, например, финансовое благополучие фирмы, энтузиазм и лояльность подчиненных и общий успех подразделения. С помощью таких же расплывчатых критериев оценивается работа и самого руководства.

3. Корректирование отклонений

Если нормативы отражают организационную структуру и используются для оценки качества работы, корректировать отклонения значительно легче, так как руководитель точно знает, кто персонально или какая группа несет за них ответственность и где необходимо предпринять корректирующие действия.

Корректирование отклонений в работе является тем самым моментом, где контроль выступает как часть общей системы управления и где он сливается с другими управленческими функциями. Управляющие могут корректировать отклонения путем пересмотра планов или модификации целей. Корректировать отклонения можно также и в рамках организационной функции путем перераспределения или уточнения заданий или путем выделения дополнительного персонала, лучшего подбора и обучения кадров, применения крайней меры при перестановке кадров — увольнения. Управляющие могут осуществлять корректирование и путем совершенствования процесса управления — более детального разъяснения заданий или более эффективного лидерства.

Иногда считают, что корректирование отклонений вовсе не составляет одно из звеньев процесса контроля, что это попросту

тот момент, когда в процесс вступают другие управленческие функции. Безусловно, было бы ошибкой считать, что контроль сводится лишь к определению эффективности работы путем сопоставления с нормативами и в случаях отклонений от принятых норм никаких мер не принимается.

3.5.3. Опережающий контроль

Временной лаг в процессе управленческого контроля убеждает в том, что для создания действительно эффективной системы нужен опережающий контроль. Это объясняет проблему использования простой обратной связи от выхода системы при использовании этого выхода как средства контроля. Поэтому статистические данные, поступающие из бухгалтерских отчетов, и являются полноценными. Трудность заключается в том, что, допустим, в ноябре управляющий узнает из этих отчетов, что предприятие понесло убытки в октябре из-за чего-то предпринятого в июле. Но на данный момент информация является не более как разочаровывающим фактом.

Для создания эффективного управленческого контроля нужна такая система, которая могла бы своевременно сообщать о необходимости корректирующих действий, о том, что, если не будут приняты неотложные меры, возникнут проблемы. Для контроля недостаточно простой обратной связи, как, например, информация об объеме выпущенной продукции, результатах выполнения программ и т.п. По своему эффекту этот вид обратной связи напоминает анатомическое вскрытие для определения причины смерти, а еще никому не удавалось найти способ избежать того, что имело место в прошлом.

Необходимость опережающего контроля

Образованные и мобильные руководители понимают и признают, что им по силам решать лишь те проблемы, которые они замечают. Что касается управленческого контроля, то, как уже было отмечено выше, они эффективно используют его только тогда, когда вовремя узнают об отклонениях, чтобы принять необходимые меры. Было бы ошибочным рассматривать планирование как взгляд в будущее, а контроль — в прошлое, чем грешат многие управляющие и авторы теоретических работ.

Такая простая вещь, как опережающий контроль, на практике чаще всего игнорируется в основном потому, что при выполнении своей функции контроля управляющие зависят от наличия бухгалтерских и статистических данных. Естественно, если нет возможности заглядывать вперед, то смотреть в прошлое все-таки лучше, чем не смотреть совсем.

Методы опережающего контроля

Все вышесказанное не означает, что ничего не было сделано в области разработки методов опережающего контроля. С этой целью многие управляющие применяли такой испытанный способ, как тщательно составляемые многократные прогнозы с использованием новейшей информации, сопоставляли результаты прогнозов с желаемым исходом и принимали меры для внесения изменений в программы, с тем чтобы последующие прогнозы возможно более точно совпадали с запланированными показателями. Например, какая-то фирма в результате проведенного прогноза получит информацию о том, что сбыт ее продукции ожидается ниже желаемого уровня. На этом этапе руководители могут разработать новую программу по рекламе, расширению сбыта или начать производство новой продукции.

Одной из лучших современных методик опережающего контроля является сетевое планирование, примером которого служат сетевые графики ПЕРТ. Эти методы планирования и контроля дают возможность руководителю предвидеть появление осложнений в таких областях, как издержки или своевременные поставки, если не будут приняты безотлагательные меры.

Опережающие реакции человека

Интересно отметить, что у человека есть реакции, имеющие много общего с опережающим контролем. Например, если водитель автомобиля, двигаясь в гору, захочет поддерживать постоянную скорость, он не ждет, пока спидометр покажет падение скорости, перед тем как нажать педаль акселератора. Можно привести много аналогичных примеров.

Опережающий контроль и обратная связь

Как известно, с помощью обратной связи оцениваются выходы процессора, и в систему или в ее входы вводятся необхо-

димые поправки для обеспечения получения желаемых выходов. Как уже было сказано, для большинства управленческих проблем вследствие наличия временного лага этого недостаточно. Системы опережающего контроля регулируют входы процесса для определения того, насколько они отвечают запланированным. Если наблюдается расхождение, то сам процесс или его входы изменяются для обеспечения желаемых результатов.

В некотором смысле систему опережающего контроля можно назвать обратной связью. Так оно и есть, но обратная связь находится со стороны ввода в систему, а поэтому корректирующие действия могут быть предприняты еще до того, как все это окажется на выходах системы. Кроме того, даже при наличии системы опережающего контроля управляющий захочет определить конечный выход, поскольку вряд ли все будет идти настолько хорошо, что у него возникнет уверенность в соответствии конечных результатов желаемым.

Необходимые условия опережающего контроля

Условия действенности опережающего контроля следующие:

1. Детальный и тщательный анализ систем планирования и контроля и определение наиболее важных вводных переменных.
2. Построение модели этой системы.
3. Уделение особого внимания динамике модели: регулярная проверка соответствия принятых значений вводных переменных и их взаимосвязей фактическому положению вещей.
4. Регулярный сбор и ввод в систему данных о вводных переменных.
5. Оценка расхождения между планируемым и фактическим значением вводных переменных и его влияния на ожидаемые конечные результаты.
6. Осуществление корректирующих действий; как и при любых других методиках планирования и контроля, за первым этапом — определение проблемы — следует второй — определение мер, обеспечивающих ее решение.

3.5.4. Необходимые условия адекватности контроля

Все заинтересованные руководители, естественно хотят иметь систему адекватного и эффективного контроля, помогающую им

обеспечить соответствие происходящих событий плановым. Однако не все понимают, что методы контроля, которыми пользуются управляющие, должны быть рассчитаны на конкретную задачу и человека, которому они призваны помогать. Хотя основной процесс и теоретические принципы контроля универсальны, его практическая система должна создаваться с учетом специфики конкретных условий.

Таким образом, можно сделать вывод: чтобы система работала, ее нужно создавать по индивидуальному принципу с учетом планов и постов; отдельных руководителей и их личных качеств; необходимости повышения результативности и эффективности.

Соответствие системы контроля планам и служебным постам

Все методы и системы контроля должны отражать планы, ради выполнения которых они созданы. Каждый план, каждый вид и этап деятельности имеют уникальные, только им свойственные особенности. Что нужно и должно иметь руководителю, так это информацию, которая расскажет ему о ходе выполнения плана, за который он несет ответственность. Вполне естественно, что информация, необходимая для контроля за осуществлением программы маркетинга, будет существенно отличаться от информации о ходе выполнения производственного плана.

То же самое можно сказать и о необходимости соответствия системы контроля должностному положению лица, которое его осуществляет. Что годится для вице-президента, курирующего производство, совершенно не подойдет мастеру в цехе.

Некоторые методы, такие как расчеты сметы, нормированного времени, издержек и различных финансовых показателей, применяются в самых разнообразных ситуациях. Однако никогда не следует исходить из того, что любой из этих методов может быть целиком использован для какой-то данной ситуации. Руководитель должен всегда следить за наиболее важными моментами в планах и операциях, которые требуют контроля, и пользоваться такой информацией, которая им соответствует.

При анализе опережающего контроля было упомянуто, что, поскольку контроль ставит своей целью обеспечить выполнение планов, он должен быть привязан к плану. На практике это означает, что информация об отклонениях должна поступать

быстро. Управляющий должен иметь в своем распоряжении систему слежения, которая даст сигнал об отклонении еще до того, как они произойдут, чтобы можно было вовремя поправить положение.

Система контроля должна соответствовать и организационной структуре. Оргструктура — средство четкой расстановки кадров на предприятии, она помогает распределить ответственность за правильное выполнение планов. Поэтому совершенно необходимо, чтобы система контроля была соизмерима с оргструктурой.

Адекватность системы контроля личности руководителя

Системы контроля и информации создаются в помощь руководителю при выполнении его контролирующей функции. Если они построены таким образом, что не могут быть и не будут понятны руководителю, они бесполезны. При этом совершенно неважно, что является тому причиной — неспособность или нежелание руководителя освоить методику контроля и разобраться в информации. И в том и в другом случае результат одинаков: руководитель не владеет методами контроля и не использует информацию.

Особенно важно, чтобы система контроля учитывала индивидуальные особенности руководителя. Люди некоторых профессий, такие как статистики и счетные работники , любят, чтобы их информация была представлена в виде сложных таблиц или массивных распечаток компьютеров. В таком случае им надо предоставлять информацию именно в этих формах. Другие предпочитают информацию в виде графиков. И в этом случае следует идти им навстречу.

Многие специалисты в области статистики, вычислительной техники или многоаспектового анализа представляют для контроля информацию в такой форме, что ее смысл непонятен руководителю. В этом заключается один из отрицательных аспектов систем обработки данных: очень часто результаты их работы представляют в виде тысяч листов распечаток, которые многим непонятны и, следовательно, остаются неиспользованными.

Все, что сказано о необходимости облечь информацию в понятную для руководителя форму, равным образом относится и к методам контроля.

Система контроля должна фиксировать внимание на отклонениях в критических точках При создании системы контроля по критериям результативности и эффективности необходимо пред-

усмотреть, чтобы эта система информировала об отклонениях. Это значит, что, сосредоточивая внимание на расхождениях с запланированным курсом действий, давно использующая этот принцип система контроля позволяет руководителю выявлять те участки, где требуется его вмешательство.

Однако было бы недостаточно концентрировать усилия только на отклонениях, так как они бывают как серьезные, так и незначительные. Иногда мелкие расхождения в одних областях имеют большее значение, чем крупные расхождения в других. Возьмем, к примеру, 5%-ное отклонение от сметы расходов на содержание конторских служащих и 20%-ное отклонение от сметной суммы на почтовые отправления. Первое может вызвать серьезное беспокойство руководителя, а на второе он не обратит никакого внимания.

Следовательно, принцип контроля по отклонениям должен на практике сочетаться с принципом контроля по критическим точкам. Мало просто искать отклонения, нужно искать их в этих точках. Нельзя оспаривать тот факт, что, чем больше при контроле руководители сосредоточиваются на отклонениях, тем эффективнее будет сам контроль. Но самые лучшие результаты будут достигнуты тогда, когда внимание в первую очередь будет обращено на те точки, которые являются критическими для оценки эффективности всего производства.

Контроль должен быть объективным. В понятие управление входит много субъективных элементов, но в идеале необходимо оценивать деятельность подчиненного с объективных позиций. Там, где контроль носит субъективный характер, личность руководителя или подчиненного может повлиять на точность оценки чьей- либо деятельности. Однако там, где нормативы и критерии периодически пересматриваются и уточняются, объективность проверки качества работы сотрудников оспаривать будет труднее. Из этого всего следует, что эффективность контроля обусловлена объективными, точными и адекватными нормативами.

Объективные нормативы бывают количественными, как, например, затраты, количество человеко-часов на единицу продукции, срок выполнения работы, и качественными — программа обучения, содержащая специфические черты или составленная таким образом, чтобы обеспечить конкретный аспект повышения квалификации персонала. Главное заключается в том, что в обоих случаях норматив поддается определению и проверке.

Контроль должен быть гибким. Независимо от изменений в планах, непредвиденных обстоятельств или явных срывов в

аботе предприятия система контроля должна оставаться «боеспособной». Иными словами, чтобы контроль сохранял эффективность вопреки неудачам или непредвиденным изменениям в планах, необходимо сделать эту систему гибкой.

Контроль должен быть экономичным и окупать затраты на него. Хотя это требование достаточно простое, его реализация оказывается намного сложнее, поскольку руководителю иногда трудно представить, каковы реальные затраты на какую-то конкретную систему контроля и какова ее стоимость. Экономичность — понятие относительное. т.к. выгоды зависят от степени важности той или иной деятельности, масштаба операций, расходов, которые могут возникнуть, если не будет контроля, и полезной отдачи этой системы.

Поскольку ограничивающим фактором системы контроля является относительная экономия, она в свою очередь будет в большей степени зависеть от того, сумеет ли руководитель отобрать для проверки лишь наиболее критические факторы на важных, по его мнению, участках.

Контроль должен приводить к корректирующим действиям. Он оправдан лишь тогда, когда обнаруженные или предсказанные отклонения от планов корректируются с помощью дополнительного планирования, организации, подбора кадров, руководства и лидерства.

4. СОВРЕМЕННЫЙ ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В настоящей теме мы рассмотрим современный опыт зарубежного управления на примере ведущих фирм США и Японии.

4.1. Особенности японского подхода к управлению

4.1.1. Японские принципы управления

Японские специалисты в области менеджмента сформулировали ряд основных принципов управления. К ним относятся следующие:

- система пожизненного найма;
- ротация по кругу (система должностного продвижения), - организация начинается с обоснования цели;

- человек не только средство для достижения цели, человек сам-цель управления;
- ориентация на развитие организации;
- философия фирмы обязательна для всех;
- гибкая структура;
- групповой подход;
- должность не связана с окладом (дифференциация незначительна);
- упор на проведение обучения (деньги-в персонал);
- качество продукции превыше всего;
- ответственность групповая;
- заставляют трудиться условия, а не менеджер;
- новые молодые сотрудники;
- чистые листы бумаги;
- уважение к фирме (семье), главе (отцу);
- группы психологически совместимые;
- «подсиживание» недопустимо.

Японский менеджмент утверждает, что надежность определяется тремя факторами: капиталом, материалами и людьми. Они являются источниками развития экономики, но их нужно использовать в совокупности, а не каждого в отдельности.

Качество управления можно проверить только путем оценки того, как управляющие используют все эти ресурсы для достижения определенных целей, что, собственно, и является основной задачей менеджмента. Основное назначение управления - связать воедино эти три фактора, но при этом следует помнить, что важнейшим из них является человек.

Что касается рабочей силы, то следует отметить большое трудолюбие японского народа, а также популярность и высокий уровень народного образования, послужившие существенными факторами укрепления менеджмента (100% высших управляющих имеют университетское образование).

Групповая мотивация — суть традиционной характеристики японского управляющего. Здесь можно выделить три основных тенденции:

1. Пожизненный найм на работу

- дух сотрудничества, дух гармонии (ранги-статус);
- жизнь работников фирмы и вне ее составляет единое целое;
- способности руководителей и дар управления персоналом ценятся более высоко, чем только коммерческая сторона деятельности;

-для гибкости фирмы создаются малые предприятия, филиалы;

-используют на других рабочих местах, если не пригоден, но не увольняют;

- различного рода компенсации, надбавки, гарантированная зарплата.

Фирму рассматривают как «живое существо» менеджеры и рядовые работники являются частью этого «существа», поэтому часть не может отдельно от компании. По этим причинам крах фирмы будет означать смерть как для управляющих, так и для других работников. В основе пожизненного найма лежит групповое сознание японского народа.

2. Групповое управление

Управляющие заботятся о мотивации групп людей. Говорят, что один американец работает лучше, чем один японец, а десять японцев работают лучше десяти американцев. Между группами существует соревнование, но одновременно и сотрудничество. Ответственность каждой группы - индивидуальная. Большое распространение получила такая деятельность в группах как кружки качества.

3. Управление с помощью профессиональных управляющих

Большинство предприятий и коммерческих организаций имеют форму акционерных обществ. Одной из черт управляющих в Японии является то, что на больших предприятиях их владельцы и управляющие разные лица. Имеющие очевидное преимущество в искусстве управления, закаленные в применении метода «конкретных ситуаций», восприимчивые к ЭВМ, компьютерам, в высшей степени уверенные в своей способности решать самые сложные проблемы, профессионально подготовленные люди занимают все уровни менеджмента.

Японский менеджмент исходит из того, что люди хотят работать и поэтому существует твердое убеждение, что:

- работа-источник удовлетворения;

- люди стараются, чтобы достичь целей, которые поставлены;

- важную роль играет стремление к самовыражению, удовлетворение самолюбия;

- люди готовы добровольно взять на себя ответственность;

- большинство людей обладают значительными творческими способностями;

- только часть интеллектуальных способностей людей используется на предприятиях.

Такое мировоззрение означает уверенность в положительных качествах характера человеческой натуры. Люди хотят и стремятся работать. В связи с этим, важной задачей менеджмента является устранение препятствий и создание условий для достижения желаемых людьми целей.

Методы мотивации людей могут быть следующими:

1) Круг деятельности не ограничивается; содействие развитию такого отношения к работе, которое позволило бы выработать самому человеку динамичный, ориентированный на будущее подход. Чтобы добиться этого на практике, работа выражается в понятиях целей сроком обычно на год. Целей примерно пять, они должны быть несколько выше способностей работника. Цели должны быть достаточно высокими.

2) Делегирование работы и обеспечение творческих начал. Задания не детализируются, обеспечивается полнота полномочий, работника не упрекают за неудачи.

3) Наблюдение за работой путем диалога. Отношения «вызов-ответ» означают взаимный обмен. Вызов означает, что руководители первыми принимают меры к предотвращению трудностей и опасностей; ответ означает, что руководители как можно скорее решают проблемы, поставленные подчиненными. Управляющий не должен уходить от ответов на назревшие вопросы или задерживать решение проблем.

4) Активизация связей путем личных контактов. Подчеркивается значение именно личных контактов, а не пересылки распоряжений. Рекомендуется не упускать любого шанса личного общения: здороваться за руку, интересоваться жизнью.

4.1.2. Философия японского управления

Она складывается из ряда исходных положений.

1) «Деятельность, которую мы называем управлением, требует полной отдачи, в ней сконцентрирован человеческий интеллект и опыт. Человек, посвятивший себя управлению, занимает весьма почетное и вместе с тем ответственное положение, требующее полной отдачи и готовности пойти на самопожертвование» [12]. /Лидер японского бизнеса Коносуке Мацусита/. Социальная значимость роли менеджера велика.

2) "Менеджер должен прекрасно понимать цели деятельности своей организации, обосновать ее политику, создавать планы по достижению поставленных задач, таким образом, чтобы его подчиненные работали с сознанием собственного достоинства и получали от работы удовлетворение " (С. Хонда). Дух открытости, способность быстрых преобразований, дисциплина и порядок в неизменном движении по пути совершенствования.

3) Важнейшей задачей менеджеров является реализация ответственности, возложенной обществом на современные корпорации. Для этого им приходится объединять различные, а иногда и противоположные интересы в одно целое.

«Каждая компания вне зависимости от размеров должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, т. е. цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственные призвание в этом мире» [12] (Мацусита).

«Действия менеджеров выходят далеко за рамки извлечения прибыли и направлены на повышение благосостояния общества» [12] (группа Донкай).

Хотя извлечение прибыли остается основной целью деловой активности, необходимо уточнить, что понятие о прибыли расширилось и преобразовалось в понятие создания и увеличения различных благ. Таким образом влияние менеджера распространяется непосредственно или опосредованно на все общество.

Японцы рассматривают каждого человека как имеющего экономические, социальные, психологические и духовные потребности. Они полагают, что только тогда, когда запросы личности вполне удовлетворены культурой отношений в корпорации, ее способности могут быть в полной мере использования для труда, результаты которого в большинстве случаев бывают выдающимися.

Модель «человеческого потенциала» прививает каждому служащему сознание своей полезности, необходимости его информированности о планах компании с предоставлением возможности проявлять инициативу в текущих делах.

Важнейшей обязанностью менеджера считается умение объединять разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников в процесс, который оказался бы эффективным. Имидж единоличного творца решений отвергается.

Таким образом, определяющие черты японской системы управления состоят в следующем.

1) Система пожизненного найма, при которой люди получают удовлетворение от зависимости, определяемой тесной вертикальной связью в компании, преданность.

2) Корпорация сильна наилучшими сторонами своих сотрудников. Все могут вносить свой вклад.

3) Основной задачей менеджера является поддержание людей в их стремлении достигать групповых корпоративных целей.

Рассмотрим шесть признаков японского управления.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности (помешать сокращению).

2. Постоянное присутствие высших менеджеров на производстве.

3. Интенсивное общение руководителей и подчиненных, т. е. всех сотрудников.

4. Гласность и ценность корпорации (приоритет качества, услуг для потребителя, внутреннее сотрудничество).

5. Ориентация на качество.

6. Дорожить «ноу-хау» компании. Величайший запас «ноу-хау» в мастерстве и уме опытных рабочих, специалистов, менеджеров. Не допускать утечки, уплывания бесценного опыта и конкретных знаний.

7. Система непрерывного поиска нововведений («вечного улучшения»).

Эти признаки присущи всем крупным японским фирмам. Например, фирма «Тоета» - крупнейший в Японии производитель автомобилей (400 штук в день, около 4 млн. штук в год). Она является лидером по объекту продажи своей продукции, по чистой прибыли, по качеству. Причина всех успехов фирмы - система комплексного беспрерывного улучшения. Сначала поиск вылился в простую, но повальную экономию: переоборудование сливных бачков, электролампочек, заточка карандашей и т. д. Затем родилась идея «искоренения всего лишнего». Например, устранение лишних движений (даже выключатели-кнопки расположены на полу транспортировки изделий и т. д. «вечное улучшение» - один из основных элементов японской системы организации производства.

Японцы уважают тех, кто «отдал все силы стремлению к победе» (не меньше, чем победителей). Призы в борьбе даются тому, «кто хорошо старался». «Стратегия бесконечного улучшения» стала своего рода базисной, стержневой линией японского бизнеса.

На заводах корпорации часто слышится фраза-пароль, «Джасто ин тайму». Эти звучащие на японский манер английские слова выражают основополагающий принцип «Все необходимое в данный конкретный момент для производства должно непременно оказываться на нужном месте и в строго установленном количестве». Здесь филигранная слаженность всех звеньев производственного процесса. Еще в конце 40-х годов японцы отказались от складов, как от «управленческой нелепицы».

У системы «все - в свое время» есть несколько правил, возведенных в ранг закона. Одно из них гласит, что бригада или участок сами принимают детали или изделие с предыдущего звена производства, т. е. действует «система внутренней цеховой приемки». Этим удалось психологически перестроить персонал, заставив рассматривать бригады на следующем участке производственной цепочки как покупателей, которые диктуют уровень требуемого качества. Иными словами возрождается «модель деревенского ремесленника», который плел каждую свою корзину на совесть, поскольку знал, что с односельчанами-покупателями ему жить бок о бок до конца дней своих.

В японском варианте деловой этики, ориентирующейся на потребителя, концепция маркетинга есть не что иное, как учет желаний потребителя; общность ощущений с потребителем; удовлетворение их на таком же уровне, как сам производитель удовлетворял бы свои собственные желания.

Вкусы и желания потребителя надо удовлетворять без рассуждения. Японский лозунг: «Пусть за себя говорят товары и услуги» (вместо «Пусть говорят продавцы»)-это политика фирмы. Общая коммерческая политика складывается из шести элементов.

1. Фундамент, стратегическая установка-это принципы деловой этики или основное направление деятельности компании. Например, «Тоста» будет развиваться, собирая все силы внутри и вне компании.

2. Долгосрочные цели (на 5 лет): прибыль, доля рынка.

3. Долгосрочная политика-стратегия, т. е. правила долговременного распределения ресурсов, дающие представление о будущем положении компании.

4. Лозунг (девиз) года (особо выделить задачи текущего года). например: «Мы строим автомобили для изменяющейся эпохи».

5. Цели по каждой функции на год (закупки, статистика, информация).

6. Годовые рабочие планы по каждой функции (затраты, качество, охрана здоровья, развитие производства).

4.1.3. Японские методы управления производством

Законодателем моды является компания «Тоета», разработавшая и внедрившая систему «канбан». Японские менеджеры преподносят 9 уроков простого подхода к управлению производством. Японские производители отвергли сложные рецепты [9] управления. Японскую систему управления можно разделить на две основные группы методов. Первая относится к проблеме эффективности ведения дел, вторая к проблеме качества продукции. Первая нацелена на повышение эффективности производства и известна как система «канбан»— точно вовремя». Она прямо связана с материальными затратами влияет на все стороны деятельности фирмы. Система «канбан» оказывает частичное воздействие и на качество продукции. Обе группы методов тесно переплетаются. Рассмотри систему «точно вовремя».

Урок первый. Управленческая технология — товар транспортабельный. Секрет успеха заключается в эффективном управлении запасами. Преимущества, как может сначала показаться, незначительны. Они сводятся к некоторой экономии затрат на производство запасов, которая возникает от того, что изготавливаются и хранятся самые мелкие партии деталей.

Японцы обнаружили, что главные выгоды заключены в улучшении качества продукции, повышении заинтересованности рабочих и в увеличении производительности.

Вот как это происходит. Рабочий получает по одной детали. Если она не годится, он незамедлительно доводит это до предыдущего рабочего, тот выясняет причину и устраняет недостатки. Тем самым оказывается взаимопомощь. Механизм японского управления использует в качестве «горючего» специфические национальные черты японского народа: трудолюбие, бережливость, преданность делу, фирме, восприимчивость к нововведениям, высокий образовательный уровень.

Урок второй. Производство методом «точно вовремя» позволяет выявить проблемы, которые в иных условиях не видны из-за избыточных запасов и лишнего персонала. Концепция «точно во время» составляет сердцевину системы управления производством. Идея проста: производить и поставлять готовые изделия

как раз к моменту сборки изделий, отдельные детали - к моменту сборки узлов, материалы - к моменту изготовления деталей.

«Канбан» чисто японское слово и означает «карточка» или визуальная система записи. «Канбан» - усовершенствованная система применяемая в компании «Тоета», при которой заказ на изготовление деталей заносится на специальную карточку. Система «канбан» предусматривает выпуск изделий мелкими партиями, сокращение времени переналадок оборудования и приспособлений, сокращение затрат при отгрузке, поставке, получении (однодневные поставки осуществляются по заказам по телефону, несколько раз в день небольшими партиями), полный отказ от каких-либо запасов.

Наличие крупных партий узлов и деталей скрывает причины появления дефектов и брака, подобно тому, как прилив в море скрывает опасные подводные рифы. Когда размер партий сокращается (отлив), причины брака (коварные рифы) обнажаются. Стоит обеспечить надежную видимость - и каждый будет стремиться выбрать правильный курс. Здесь применяется методика «вытягивания» деталей и узлов в противовес практике «выталкивания».

Эффективность системы «точно вовремя» определяется рядом факторов.

Во-первых, обеспечивается повышение эффективности производства за счет сокращения запасов, отходов и косвенных издержек, уменьшаются прямые затраты труда на переделку. Кроме того, сокращаются потребности в складских помещениях, оборудовании, механизмах, рабочей силе, затратах на транспортировку грузов, потребности в контроле и бухгалтерском учете, в обработке информации. Снижаются управленческие расходы.

Во-вторых, извлекаются дополнительные выгоды от изучения конъюнктуры рынка и прогнозирования ее изменения, связанные с размерами закупок и поставок, сроками поставок и др.

В-третьих, постоянное повторение цикла (сокращение запасов, улучшение качества, рост производительности и т. д.) в конечном счете означает, что товары становятся все более дешевыми и качественными.

В-четвертых, ценовая тактика японских фирм заключается в ориентации на низкую норму прибыли. Невысокие затраты и низкая норма прибыли приводят к приемлемым ценам, что

позволяет заключать все новые и новые контракты, а это влечет за собой развитие производства и стимулирует рост объемов выпуска. Величина валовой прибыли высока ввиду повышения объема продаж.

Второй урок можно сформулировать следующим образом: избегайте излишеств, потерь, неравномерности.

Урок третий. Качество начинается с организации производства. Необходимо, чтобы весь персонал компании выработал привычку совершенствовать качество. Задача состоит в том, чтобы все сразу делать правильно. Ответственность возлагается на самих изготовителей (а не на ОТК). Это базовый принцип японского подхода. Он основывается на следующих положениях:

- массовое обучение персонала,
- организация кружков качества,
- выработка целей, привычка к улучшению и стремление к совершенству.

Рабочим предоставляется право останавливать линию конвейера (применяя желтый и красный сигналы).

Принципы, способствующие дальнейшему повышению качества:

- производство мелкими партиями,
- порядок на рабочем месте,
- запланированная недогрузка,
- ежедневная проверка состояния оборудования.

«Качество — прежде всего» — это не просто лозунг, а стратегия организации производства и всего персонала снизу доверху. В литературе описан случай когда сотрудник корпорации «Дженерал электрик» спросил управляющего по вопросам снабжения одной японской фирмы: «Сколько человек несет ответственность за качество продукции?» Ответ: «174 человека». «Сколько человек работает в отделе снабжения?» Ответ:-"174 человека" [9].

Урок четвертый. Культурные различия наций не являются препятствием. Применение метода способствует изменению отношения рабочих к труду и управляющих к своей деятельности».

Урок пятый. «Стремитесь к упрощениям, и товары польются рекой» Смысл: упрощайте производственную структуру предприятий, ломайте границы между технологически специализированными цехами.

Урок шестой. Гибкость открывает двери к успеху. Гибкость производства, его быстрая приспособляемость к условиям рынка

- фундамент положения. Отсюда - выпуск смешанных моделей, гибкое использование высококвалифицированной рабочей силы (многопрофильных рабочих). Гибкое использование рабочей силы-ключ к эффективному управлению ресурсами.

Урок седьмой. Не берите сразу слишком большой груз: лучше совершить несколько путешествий (речь идет о закупках материалов, снижении издержек, точном соблюдении объемов, сроков поставок и доставки грузов). Японские покупатели стремятся к одному поставщику одного изделия.

Закупки из одного источника: Фирма, 60% поставок которой предназначается для одного покупателя, приложит все усилия, чтобы угодить партнеру, чтобы не имел дела с другими фирмами. Еще одна формулировка: заставляйте своих поставщиков осуществлять поставки ежедневно или еще чаще.

Урок восьмой. Большой упор на самоусовершенствование. Меньше программ, меньше вмешательства со стороны специалистов. Кружки качества сочетаются с получением рабочими смежных профессий и ротацией рабочих и управляющих.

Минимальный управляющий персонал. Один из президентов компании сказал: «Единственное, что нужно для бизнеса - это материалы, машины, рабочие и агенты по сбыту. Никакая другая должность не может считаться необходимой, если она не помогает рабочему производить больше продукции или сбытовику больше ее продавать».

Японцы не открыли ничего нового и не внесли никаких поправок в старые представления о линейном и штабном персонале. Они просто придерживаются желания помочь линейным руководителям и рабочим улучшить свою работу. Поэтому производственный персонал обучают и готовят так, чтобы сделать знатоками своего дела, и вовремя перемещают его, чтобы работники смогли самоусовершенствоваться. Они все делают в соответствии с наукой. И снова подчеркивается та же мысль - фирма не нуждается в большом числе реализуемых или управляемых специалистами программ, управляющие производством и рабочие могут справиться сами.

Урок девятый. Простота-это естественное состояние. Стремление к дебюрократизации, устранению излишнего бумаготворчества там, где можно обойтись устным распоряжением и телефонным разговором, отказ от ненужных административных звеньев.

Простота японской системы не терпит излишних органов и бюрократической волокиты. Японцы все больше прибегают к простым и ясным решениям. Основной девиз: упрощать и сокращать.

Возможно ли применение японских методов в наших условиях? Для их использования необходимо осознать, что они могут быть внедрены, решительно стремиться к их внедрению и постоянному совершенствованию производства, верить в возможность перемен и овладеть японскими методами управления производством.

Немаловажное значение имеет и выбор времени перемен - символично, что в «Тоете» эта система зародилась во время настоящего кризиса, под угрозой банкротства. Можно с уверенностью сказать, что профессиональное обучение японским методам управления производством должно касаться всех стран и народов мирового содружества.

4.1.4. Японские методы управления качеством

Эти методы подробно изложены в одноименной книге крупного японского специалиста Каору Исикава - президента технологического института в Токио. Один японский менеджер говорил: «Многие иностранцы, посещая нашу фирму, удивляются, как мы, используя ту же технологию, оборудование и сырье, что и в Европе и США, добиваемся более высокого уровня качества. Они не понимают, что качество дают не станки, а люди» [12]. Этим он дал одно из самых лучших объяснений стабильности японской экономики.

Можно по-разному объяснять экономические достижения в Японии, но в в конечном итоге на первое место надо поставить человеческий потенциал. Японские менеджеры каким-то образом обнаружили секрет овладения энергией людей и использования их резервов с большей эффективностью, чем кто бы то ни было. В значительной мере этому способствовала система управления качеством.

В японском языке есть несколько близких по значению слов, обозначающих «управление» - «кейе», «канри», «кансей», «тосей», аналогичных понятию «менеджмент», который в общем виде подразумевает необходимость установления цели, постановку задачи и нахождение пути к ее эффективному достижению и решению. В Японию менеджмент пришел с Запада, но здесь он

имеет свою специфику, связанную с национальными традициями и условиями культурного развития.

Доктор Исикава считает, что методы управления качеством в основе своей везде одинаковы и что одни и те же принципы применения к разным отраслям и могут быть использованы в различных странах.

Как осуществлять управление качеством? Необходимо следовать формуле: «планируй - делай - проверяй - воздействуй». Это называется «круг управления», который помогает двигаться в правильном направлении. Он состоит из шести секторов, т.е. предполагается шесть комплексов мероприятий:

1. Определение целей и задач.
2. Определение способов достижения целей.
3. Обучение и подготовка кадров.
4. Выполнение работ.
5. Проверка результатов выполненных работ.
6. Осуществление соответствующих управляющих воздействий.

Что мешает управлению и совершенствованию? Как правило, все дело в людях, в частности в их неправильной позиции. К ним относятся:

1) Пассивные руководители высшего звена, их желание уйти от ответственности.

2) Те, кто считает, что все обстоит хорошо, и нет никаких проблем.

3) Те, кто считает свою фирму самой лучшей.

4) полагающиеся на свой скудный опыт, считающие, что самыми лучшими путями к достижению целей являются те, которые им хорошо известны.

5) Те, кто думает только о себе или о своем подразделении, кто не желает слушать мнения других.

6) Кто любыми путями стремится выдвинуться и заботиться только о собственном благополучии.

8) Отчаяние, ревность, зависть.

9) Те, кто закрывает глаза на внешний мир, на происходящее вне их непосредственного окружения.

Для борьбы с такими вредными позициями требуются убежденность, дух сотрудничества, энтузиазм, стремление к нововведениям.

Что такое обеспечение качества? Это гарантирование такого уровня качества продукции, которое позволяет потребителю с уверенностью приобретать и использовать ее в течение длительного времени, причем эта продукция должна полностью удовлетворять требованиям потребителя: оправдывать его доверие и удовлетворять его запросы. Имеет большое значение и организация сервисного обслуживания.

Принципы обеспечения качества следующие:

1) Обеспечение качества, основанное на контроле.

2) Обеспечение качества, основанное на управлении производственным процессом.

3) Обеспечение качества на стадии разработки новых видов продукции.

Фирмы Японии, находящиеся на передовых рубежах науки и техники, ставят перед собой следующие задачи:

1) Процветание и высокая репутация фирмы.

2) Объединение усилий всех работников, достижение всеобщего участия в решении задач, создание согласованно действующей системы.

3) Завоевание доверия заказчиков и потребителей.

4) Творческий подход к разработке новой продукции (оригинальная технология).

5) Эффективное административное управление качеством.

6) Уважение личности, обучение всех работников фирмы, культура производства, передача традиций следующему поколению.

7) Использование статистических методов управления качеством. Главное правило: «Лицо фирмы определяется ее работниками».

Под административным управлением понимается: организация производства, изучение затрат времени, улучшение рынка, управление закупками, функционально-стоимостный анализ, стандартизация, подготовка кадров, учет затрат и т. д. Прежде всего должны учитываться интересы персонала, а затем удовлетворяться запросы потребителей. Эта важнейшая задача решается с помощью трех основных средств: качество, цена (затраты и прибыль), количество (сроки поставки).

Принцип «качество прежде всего» подтверждается с помощью следующих правил (истин):

1) Управление качеством начинается с подготовки кадров и этим заканчивается.

2) Следующий этап производственного процесса - потребитель твоей продукции.

3) Полезность сотрудника определяется не его постоянным физическим присутствием, а потребностью фирмы в этом сотрудничестве (его качества: быстрота реакции, сообразительность, инициатива).

4) Состоявшимся руководителем можно назвать того, кто способен управлять и вышестоящим по должности (без злоупотреблений).

5) Наделение подчиненных правами стимулирует всестороннее развитие их способностей и активизирует их творческие возможности (хорошо знать стратегию, практическую политику фирмы).

6) Достоверность информации руководителей всех звеньев.

7) Ответственность за деятельность кружков качества.

8) Сотрудничество и связь с другими отделами (горизонтальные связи).

9) Ориентация на перспективу (глава фирмы - на 10 лет, зам. руководителя - 5 лет, начальник отдела - 3 года).

Основой деятельности кружков качества является содействие совершенствованию и развитию предприятия и его подразделений, создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке всестороннее развитие способностей работников и как результат - использование их в интересах фирмы.

Принципами деятельности кружков качества являются: добровольность, саморазвитие, групповая деятельность, участие служащих, взаимосвязь с рабочим местом, деловая активность, непрерывность функционирования, взаиморазвитие, атмосфера новаторства и творческого поиска, осознание важности этого занятия.

Изучая практический опыт работы японских фирм, можно отметить, что на первый взгляд ничего особенного в деятельности их менеджеров нет, но в том-то и состоит «изюминка» японского менеджмента. Успех японцев в том, что они все делают, как того требуют принципы, как полагается, «как учили», с соблюдением всех требований человеческих и деловых отношений, четко выполняют инструкции.

В нашей же стране практически все знают правила дорожного движения, но мало кто их соблюдает. Так и в управлении: знаем, как надо делать, но действуем не совсем так.

4.2. Особенности американского подхода к управлению

4.2.1. Понятие «фирма» и ее задачи

Фирма рассматривается как определенная структурная форма, в рамках которой люди могут целенаправленно выполнять специфические функции. Она представляет собой некоторую функциональную систему с организованной системой управления, соответствующей поставленным конкретным задачам. Целью повышения эффективности структуры управления должно быть осуществление операций по принятию решений, определение общих концепций и управление текущими делами.

Фирма представляет собой также и некоторую функциональную схему ожиданий, причем основными из них являются цели, которые поставлены перед фирмой, поскольку именно через их достижение осуществляется реализация ожиданий отдельных работников. Фирма представляет собой также некоторую совокупность людских, материальных и финансовых ресурсов, находящуюся в постоянной готовности к решению завтрашних задач.

Задача фирмы состоит в достижении тех целей, для решения которых она была создана. Рост и конкуренция, так же как и возможности, приводят к постоянным изменениям характера и направления целей и способов их достижения. В силу этого организация структуры управления фирмой должна обладать достаточной приспосабливаемостью и гибкостью.

Одним из решающих признаков эффективности деятельности фирмы является ее способность действовать в любых условиях, вызывающих напряженность и затруднения, и ее готовность внести необходимые изменения. На фирмах имеется: высшее руководство (председатель правления, президент, вице-президенты), занимающееся определением политики фирмы с учетом влияния внешних факторов, и управляющие, достигающие определенных целей. Различие, которое следует делать между администрацией (в лице высшего руководства) и управлением, состоит в том, что администрация определяет главные цели и политику фирмы, тогда как управление обеспечивает выполнение функций, направленных на достижение установленных целей и реализацию принятой политики.

4.2.2. Процесс управления фирмой

Фирма может функционировать только в силу того, что действуют управляющие-менеджеры, которые всегда при принятии решений на первое место должны ставить экономические задачи. Фирма потерпит неудачу, если не сможет предоставить потребителю товары и услуги по цене, которую тот готов заплатить, а также если имеющиеся ресурсы по производству материальных благ будут использоваться неэффективно.

Известный специалист по менеджменту Питер Дракер так определяет основной принцип управления: «Управление является специфическим экономическим инструментом индустриально развитого общества. Каждое решение, каждое действие управляющего должно предусматривать в первую очередь достижение экономических целей. Необходимо создать такую организованную форму управления, которая заставила бы весь персонал фирмы работать производительно и эффективно» [12].

Процесс управления фирмой представляет собой сознательный, планируемый, направляемый, координируемый и организуемый процесс, с помощью и через посредство которого управляющий обеспечивает выполнение подчиненными ему работниками планов и политики высшего руководства фирмы. Этот процесс включает:

- постановку, разработку и обеспечение выполнения целей и задач;
- проведение корректирующих мероприятий;
- установление согласованного порядка выполнения работ;
- постоянную проверку и оценку результатов и способов;
- проведение непрерывных исследований в использовании прогрессивных методов и операций;
- использование систем информационной техники в рамках фирмы.

Управление подразумевает наличие отлично организованной внутренней связи. Эффективного использования ресурсов можно добиться только с помощью сбалансированного, гармоничного и полного взаимодействия всех подразделений в рамках фирмы. Для этого требуется координация их деятельности. Координация есть процесс, с помощью которого управляющий направляет усилия своих подчиненных и обеспечивает единство их действий при достижении целей фирмы.

Мэри Фоллет (США) в свое время писала: «Мне представляется, что первым испытанием способностей администрации фирмы должен быть ответ на вопрос: «Представляет ли ваша фирма со всеми ее скоординированными подразделениями, работающими в тесном контакте и в условиях координации, единую производственную единицу, представляющую собой не скопление отдельных частей, а функциональное целое или интегрированное единство?» [12]

Координация не возникает случайно, она должна быть разработана, спланирована и внедрена. Для эффективной координации деятельности фирмы необходимо:

- добиться ясного понимания проблемы, которую требуется решить;
- внимательно изучить те методы, которые лучше всего подходят для решения проблемы;
- тщательно отобрать информацию, требующуюся для решения;
- выбрать наилучшие альтернативные решения и способы, которых следует придерживаться;
- подобрать управляющего, наиболее подходящего для возложения на него определенных обязанностей в реальных условиях деятельности фирмы;
- ясно сформулировать полномочия этого управляющего, а также функции, которые он может передать другим лицам;
- четко указать затраты времени и денежных средств на осуществление соответствующих мероприятий, по координации;
- осуществлять четкое прогнозирование преимуществ, определяемых в форме сметных расходов по времени и по мероприятиям;
- добиться ясного понимания того, чье сотрудничество необходимо и каким образом его лучше всего обеспечивать;
- добиться уяснения контрольных механизмов, необходимых для соответствующей координации деятельности фирмы.

Координация обеспечивается посредством создания эффективной организационной структуры управления и с помощью системы непрерывного обучения и профессиональной подготовки менеджеров всех уровней.

4.2.3. Правила создания эффективной организационной структуры

Существует девять правил создания устойчивой организационной структуры управления:

1) Организационная структура управления должна быть предельна проста.

2) Схема организационной структуры управления должна быть ясной и известна всему персоналу фирмы.

3) Каждому работнику должны быть выданы письменные рабочие инструкции с указанием прав, полномочий, ответственности.

4) Система связи должна быть эффективной, должна обеспечивать четкую передачу информации и иметь соответствующую обратную связь.

5) Линия подчиненности и ответственности должна быть четко видна.

6) Координация должна пронизывать всю структуру управления сверху донизу. Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство.

7) Широта охвата управления руководителями должна быть реалистичной. (Эффективное руководство - только шестью подчиненными: достаточное время и внимание они могут посвятить повышению их квалификации, не говоря о том, что им нужно обеспечивать свой деловой и квалификационный рост).

8) Функции линейного управления и функции служб должны быть четко разграничены и скоординированы. Роль функций служб чисто консультативная - помощь линейному управлению.

9) Управление фирмой должно осуществляться с учетом возможностей и перспектив развития. Здесь имеется в виду гибкость организационной структуры управления в условиях конкуренции и изменяющихся обстоятельств деятельности.

4.2.4. Разработка политики фирмы

Разработка политики представляет собой наиболее важную часть работы в любой форме. Она касается каждого подразделения фирмы, которое должно вносить свой вклад в достижение целей компании. Политика редко разрабатывается только для

внутреннего пользования в рамках фирмы. Большей частью она преследует осуществление внешних целей. Примером может служить политика по усилению влияния на потребителей и покупателей фирмы.

Как только цели фирмы определены, должны быть выработаны руководящие направления действий с тем, чтобы обеспечить получение организованных и согласованных средств для достижения этих целей. Такие направления действий представляют собой политику фирмы. Ответственность за ее выработку лежит на высшем руководстве. Политика может определяться по отношению к конкретному отделению или отделу фирмы. Здесь политика разрабатывается руководящим персоналом соответствующего звена. Таким образом, политика представляет собой руководство к действию и порядок принятия решения людьми в фирме. Она является выражением официального отношения фирмы к характеру поведения, в рамках которого фирма разрешает или требует принятия определенных действий от своих работников.

Политика, как правило, принимает вид формулировок, в которых указано, как работники фирмы должны вести себя в тех или иных ситуациях. Основная цель политики фирмы состоит в совершенно четком определении стратегических концепций, с помощью которых принимаются ежедневные тактические решения, полностью соответствующие как краткосрочным, так и долгосрочным целям фирмы. Отсюда следует важный вывод: для обеспечения эффективности политики фирмы необходимо, чтобы все те, кто принимает решения на каждом уровне управления фирмой, должны быть всегда осведомлены со всей полнотой о той организационной политике, в рамках которой они должны строить свою деятельность и с помощью которой эта деятельность должна координироваться. На основе политики осуществляется планирование деятельности фирмы.

4.2.5. Планирование деятельности и развития фирмы

Планирование является жизненно важным процессом, связывающим выработку политики фирмы с ее конкретной деятельностью, имеющей важное значение для достижения целей. Оно представляет собой такую функцию, которую выполняют управляющие, когда принимают решения о подборе людей, объектов технологии, методов организации труда, которые

лучше всего могут обеспечить достижение целей фирмы. Планирование служит также для выбора соответствующего момента действий, условий, места, и определения объема затрат для эффективного использования ресурсов. Планировать - значит разработать схему будущей деятельности фирмы. Планирование представляет собой преднамеренную попытку оказать воздействие, управлять направлением, размахом, скоростью и последствиями изменений.

Планирование осуществляется после получения следующих данных:

- об окружающей обстановке. Эти данные представляют собой совокупность политических, культурных, социальных факторов, оказывающих влияние на деятельность фирмы (законодательство, жизненный уровень, уровень цен, международная обстановка, численность населения и др.):

- о конкуренции. Имеется в виду экономическая и деловая обстановка, а также отношения между изготовителями и потребителями (и между изготовителями) в соответствующей сфере деятельности фирмы;

- о внутренней организации. Сюда относятся данные: об организации структуры управления, стратегии, целях, политике, кадрах и взаимоотношениях, которые налагают ограничения или каким-то другим образом воздействуют на функции фирмы (сильные и слабые стороны фирмы; финансовое положение, кадровое заполнение, уровень развития производства и др.).

Процесс планирования деятельности фирмы включает следующие этапы:

- выяснение возможностей (ресурсов, производства, мощностей);

- определение целей конкретных планов - конечных результатов;

- установление основных параметров плана (особым типом параметров являются ограничения, которые могут быть внутренними и внешними);

- определение альтернативных направлений деятельности (наилучших);

- оценка альтернативных направлений деятельности;

- выбор одного из альтернативных направлений. Выбор осуществляется после рассмотрения параметров, ограничений и

целей фирмы, а также факторов, характеризующих целесообразность затрат;

- организация выполнения плана, которая увязывается с другими факторами (по жизнедеятельности фирмы).

4.2.6. Принципы принятия решений в фирме

Решения высшего уровня корпорации распадаются на три основные категории:

1) решения, относящиеся к существующим условиям производства или коммерции (т. е. повседневные, текущие);

2) решения предпринимательского характера, касающиеся расширения сферы деятельности и попыток организации новых фирм, дочерних предприятий;

3) решения широкого общего характера, задача которых обеспечить возможность видоизменить стратегию, тактику, организационную форму и цели (когда это потребуется), чтобы оказаться на уровне новых условий в деловом мире.

Другой способ классифицировать решения - это подразделить их на тактические или оперативные и стратегические. Все решения в значительной степени определяются личностью принимающего их менеджера: они не являются механизмом и их нельзя запрограммировать. Принятие решений всегда связано с индивидуальностью администратора и с образом его поведения.

Чрезвычайно важное значение придается подготовке управляющих, способных принимать хорошие решения и поощрять оправданный риск. В основе процесса принятия решений на высшем уровне лежат четыре основных принципа:

1) Первый — есть организационное соответствие (совместимость). Форма организации должна быть приспособлена для бесперебойного осуществления связей. Это облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Безусловное возложение на управляющих ответственности за результаты их решений.

2) Второй принцип — согласованность многообразия, конкретность политики, стратегии, целей. Политика, стратегия, цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей. Направление директив по всей организации обеспечивает основу для принятия независимых и в то же время согласованных решений в весьма сложной корпорации.

3) Третий - достаточность информации (наличие адекватной информации). Всегда должно быть достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между уровнями управления. Управляющий должен иметь в руках только факты, которые ему действительно нужны, и не были парализованы не относящимся к делу материалом.

4) Четвертый и важный принцип - это гибкость, без которой могут остаться неиспользованными многочисленные возможности. Идеальных условий нет, поэтому существует потребность в высококвалифицированных управляющих, выбирающих рациональное направление действий в условиях конкретной ситуации.

В отношении всех принципов признается *теория децентрализации управления*. Высшее звено управления настаивает на том, чтобы решения исходили из тех частей фирмы, для которых принимать их наиболее естественно в смысле ответственности, информированности и заинтересованности. Всячески поощряется самостоятельность. Децентрализация означает больше, чем простое разбиение фирмы на подразделения с высокой степенью самостоятельности. Им фактически придается автономия с таким расчетом, чтобы обеспечивалось получение максимальной прибыли. Каждый из управляющих должен сконцентрировать внимание на технологии, организации производства, рыночной конъюнктуре, на требованиях, связанных с конкуренцией в своей области деятельности. Каждый отвечает за принятие решений по повседневным стратегическим задачам.

Основная задача управляющих высшего уровня - обеспечить непрерывное развитие компании. При этом в программе целевого управления индивидуальные задачи увязаны с общими задачами корпорации в целом и задачами отдельных групп, и поощряется развитие персональных программ, направленных на достижение согласованных целей. Такая система динамична и готова легко приспосабливаться к изменяющей обстановке. Ставка делается на профессионализм, опыт, гибкость управляющих, определенную роль в человеческие суждения (в противовес машинной логике). Особенности децентрализации во внутрифирменном управлении состоят в следующем. Децентрализация означает резервирование стратегических решений и

утверждение планов и бюджетов за управляющими высшей ступени и делегирование низшим уровням полномочий в установленных рамках на принятие тактических решений в сфере их компетенции.

Преимущества децентрализации хорошо известны. Они включают:

- полное использование способностей, опыта, таланта и инициативы на всех уровнях;

- оперативность, для чего принятие решения переносится на самый низкий уровень, совместимый с той областью ответственности, которую они охватывают;

- упрощение процессов принятия решений с возможностью менеджерам самим реагировать на происходящие события.

Децентрализация предполагает три взаимосвязанные составные части: участие и взаимное согласие, делегирование власти, соблюдение взаимозависимости.

Каждый менеджер вносит в процесс подготовки стратегических решений свои собственные идеи, точку зрения, свои прогнозы. В ходе совместной работы ведутся поиски соглашений. Когда стратегическое решение разработано при самом широком участии всех менеджеров и с учетом элементов, внесенных и подтвержденных каждым из них, допускается широкое делегирование власти в рамках этого решения. Взаимозависимость требует совместимости решений и действий. Каждый соблюдает обязательства по соглашению.

Делегирование представляет собой предоставление прав средств, ответственности за результат. Оно осуществляется на длительной основе.

4.2.7. Методы внутрифирменного управления

Внутрифирменная деятельность распадается, как правило, на следующие основные группы: 1) сбыт продукции, 2) производство, 3) закупки, 4) распределение ресурсов, 5) научные исследования, разработки, нововведения, 6) контроль выполнения норм и соблюдение уровней затрат. К методам внутрифирменного управления относятся:

1) Главный метод, являющийся основой управления, это планирование реализации продукции и связанных с этим затрат с помощью сметы. Затраты, связанные с реализацией продукции и отдельной сметы, образуют централизованную сводную смету,

в которую входят: смета финансирования, смета производства, смета закупок, сметы различных подразделений. Это - управление по объему затрат.

2) Управление запасами (потребности, наличие, заказ, получение).

3) Управление качеством (контроль, сертификация).

4) Управление работами по уходу за оборудованием и помещениями (загрузка, ППР, замена принудительная, обновление).

5) Управление персоналом(особая область менеджмента).

6) Перспективное управление. Управление нововведениями - в организации производства, технологии, новых изделий, новых видов услуг, новых материалов, прогрессивных способов управления, улучшение организационной структуры управления.

Управление неизбежно связано с параметрами (в соответствии с которыми осуществляется управление), с нормами функционирования, с вариантами или отклонениями, с обратной связью, с регулированием, необходимым для приведения отклонений в соответствие с целями и запланированными результатами.

Рассмотрим примеры применения методов управления в практической деятельности фирмы.

а) Объем реализации оказывается ниже запланированного. В этой ситуации нужны следующие корректирующие мероприятия:

1) сократить производство,

2) ограничить объем закупок,

3) усилить рекламу,

4) увеличить численность персонала, занятого сбытом, продажей,

5) изменить цены,

6) организовать обучение персонала, переподготовку и материальное стимулирование людей, занятых реализацией продукции,

7) провести усовершенствование продукции,

8) оказывать дополнительные услуги, связанные с реализацией.

б) Объем продаж выше ожидаемого. Необходимы следующие мероприятия:

1) увеличить объем производства,

2) увеличить объем закупок сырья, материалов, комплектующих изделий, сопутствующих продуктов,

3) временно сократить затраты на рекламу и стимулирование сбыта,

4) временно уменьшить число работников на сбыте, продаже,

5) увеличить нововведения.

Система управления должна быть простой и четкой, обеспечивающей быстрое достижение требуемых результатов. Здесь могут быть использованы следующие методы.

1) Управление по отклонениям:

- проанализировать отклонение путем сравнения его с установленными формами,
- проанализировать отклонение по размеру и характеру,
- выбрать наилучший способ исправления, корректировки,
- установить ответственных за корректировку отклонения.

2) Управление методом исключения:

- внимание концентрируется только на ошибках,
- устраняются излишние затраты,
- обеспечивается быстрота оценок и принятия целесообразных действий.

4.2.8. Кризис американского управления 80-х годов и поиски выхода

1982 год- разгар самого тяжелого в США за весь послевоенный период экономического кризиса. Темпы экономического роста отрицательные, каждый десятый в общей массе рабочей силы - безработный, рынок ссудного капитала заморожен из-за беспрецедентно высоких процентных ставок, катастрофически растет дефицит государственного бюджета, увеличивается отрицательное сальдо внешнеторгового баланса. На американский рынок надвигаются импортные товары, в особенности произведенные в Японии, намного опережающей США по темпам экономического роста и повышения производительности труда. Правящий класс, широкая общественность растеряны: кто виноват, где выход из создавшейся ситуации?

В этот период широкое хождение получил тезис о кризисе американского управления, обсуждаемый с самых солидных журналах, выступлениях лидеров деловых и политических кругов,

средствами массовой информации. Определенную роль в столь острой постановке вопроса сыграл и «японский вызов» в управлении. Начав серьезно разбираться в специфике японского менеджмента, американские специалисты пришли к выводу о существенных различиях в стратегиях, формах, методах, системах ведения хозяйства между японскими бизнесменами и американскими, а особенно в культуре, «ценностях», отношении к труду в организации. Кое-что из японской практики-кружки качества; поставки материалов и комплектующих изделий «точно - вовремя», т.е. без запасов и межоперационных заделов; системы оперативного управления производством; электронные «конторы без бумаг» и др. - упорно пытались использовать у себя ведущие американские фирмы. Это давало определенный эффект. Однако в главном-стиле руководства, механизмах принятия решений, управлении персоналом - различия, как выявилось, оказались «шире, чем Тихий океан», и эти стороны японского менеджмента (в целом часто идеализируемые и совершенно незаслуженно выдаваемые поверхностными или тенденциозно настроенными исследователями за некую панацею от всех управленческих бед) никак не привились на американской почве, вызывая порой просто негативную реакцию.

Развитие теории и практики американского управления в конце 70-х начале 80-х годов фактически выявило, что управленческая мысль находится в тупике. Не давали ответа на новые вопросы «узколобая рациональность» и «технократизм», взращенные в условиях промышленных организаций полувековой давности и во многом не соответствующие изменившимся условиям. Упорно игнорировались лидерами бизнеса утопичные рекомендации сторонников «поведенческого направления».

Приводили к противоречивым и бесполезным выводам «ситуационные» и «сравнительные» исследования, не имеющие четких моделей для описания организаций и запутавшиеся в хитросплетениях статистического аппарата, применяемого в массовых обследованиях. Все это оказалось нежизненным, не способным ни объяснить причины кризиса управления, ни указать правильный выход из него. На этом фоне книга бестселлер 80-х годов Т. Питерса и Р. Уотермена. В поисках эффективного управления» внесла [3] свежую струю в американскую управленческую мысль. В о-п е р в ы х,. в ней вновь весьма выпукло и наглядно была провозглашена идея комплексного

подхода к управлению организацией как социальной системой на основе так называемой концепции 7-С -- рассмотрения семи характеристик организации: стратегии, структуры, системы («жестких» характеристик), состава кадров, стиля руководства, суммы навыков («мягких характеристик), совместных ценностей (интегрирующей характеристики) (рис. 11). Во-вторых, Питерс и Уотерман настойчиво проводят идею о том, что «мягкое - жестко», т. е. человеческие, поведенческие аспекты организаций, проявляющиеся лишь в конкретном кадровом составе, стиле и навыках, могут и должны быть объектом управления. Более того, в условиях повышения требований к адаптивности, гибкости, изменчивости хозяйственных организаций именно характеристики, и особенно формирование совместно разделяемых ценностей, по их мнению, выходят на первый план, цементируют и дисциплинируют организации не меньше и даже больше, чем их формальные характеристики. В-третьих, в качестве источника идей о том, как же отвечать на новые требования к управлению, охватывая не только (и не столько) то «жесткое», что в нем существует, но и «мягкое», они обращаются не к абстрактным теоретическим схемам системного подхода к управлению, а к практике реальных корпораций.

Книга Т. Питерса и Р. Уотермена - представителей руководства и ведущих экспертов консультативной фирмы по управлению «Маккинси», в настоящее время, пожалуй, самой авторитетной на Западе в этой области, оказалась долгожданным ответом на «социальный заказ» испытывающего тяжелые трудности американского хозяйства. Написанная на материалах проведенного «Маккинси» детального обследования 62 крупных американских корпораций, которые были по четко определенным критериям отнесены в разряд «образцовых», она сформулировала довольно утешительный вывод: за образцами эффективного управления совсем не обязательно направляться в Японию, они есть и в Америке. Более того, по мнению авторов книги, можно совершенно четко выделить восемь характерных черт эффективного управления, которыми, как показало их обследование, полностью или частично обладают образцовые американские (и, кстати сказать, многие японские) компании, а огромное большинство остальных американских фирм соответственно не обладает. Среди этих черт: 1) ориентация на энергичное и быстрое действие; 2) постоянный контакт с

потребителем; 3) предоставление людям определенной автономии, поощряющей их предприимчивость; 4) рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства; 5) связь с жизнью, усиленный акцент на одну (или несколько), имеющую ключевое значение ценность данного бизнеса; 6) ограничение своей деятельности лишь тем, что знаешь и умеешь лучше всего; 7) простота форм управления, немногочисленность управленческого штата; 8) одновременное сочетание в управлении свободы в одном и жесткости в другом.

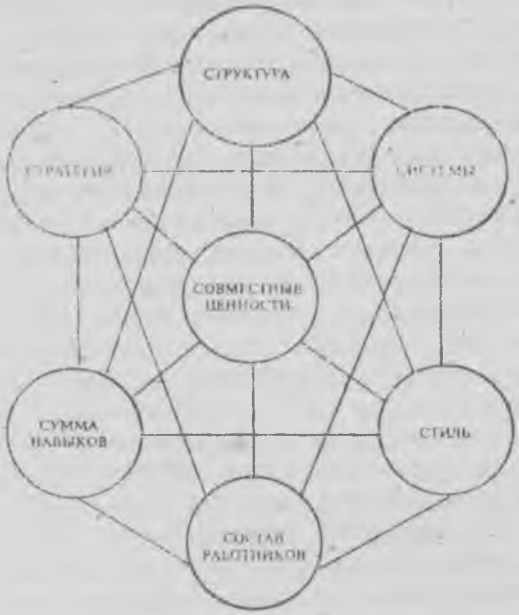


Рис 11. Схема 7—С компании "Маккинси"

Охарактеризуем выявившиеся восемь признаков, которые наиболее полно характеризуют отличительные особенности образцовых, склонных к нововведениям компаний.

1. Ориентация на действия, на достижение успехов. Хотя эти компании могут подходить аналитически к принятию решений, данный факт их не парализует (как это, по-видимому, случается со многими другими фирмами). В ряде передовых

компаний стандартная процедура выглядит так: «Сделать это, решить то, проверить это». Вот что говорит, например, один из управляющих высшего звена «Диджитал эквипмент корпорейшен»: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и сажаем их в комнату на неделю. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически» [3]. Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того, чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщенно работать над новым продуктом в течение 15 месяцев, они создают группы по 5-25 человек и проверяют идеи на потребителе, часто с использованием недорогих опытных образцов, иногда в пределах нескольких недель. Поистине поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании для сохранения «быстроты ног» и противодействия неповоротливости, которая почти неизбежно появляется с увеличением размеров фирмы.

2. Лицом к потребителю. Эти компании учатся у людей, которых обслуживают. Они предлагают необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность - всегда что-то, что служит хорошо и долго. Они преуспевают в индивидуализации наиболее ходовых товаров - подобно «Фритолей» (картофельные хлопья), «Мэйтаг» (стиральные машины) или «Таппервэр». Вице-президент «ИБМ», отвечающий за сбыт, Френсис Дж. Роджерс говорит: "Это позор, что в стольких компаниях хорошее обслуживание является исключением" [3]. По-иному обстоит дело в образцовых компаниях. Здесь каждый участвует в общем деле. Многие из новаторских компаний почерпнули идеи своих лучших продуктов от потребителей. Для этого они внимательно и постоянно прислушиваются к публике.

3. Самостоятельность и предприимчивость. Склонные к нововведениям компании способствуют тому, чтобы в организации было много лидеров и новаторов. Это целые муравейники тех, кого мы стали называть «энтузиасты». По описаниям, компания «МММ» «так ориентирована на нововведения, что по присущей ей атмосфере совсем не похожа на крупную корпорацию, а, скорее, напоминает свободную сеть лабораторий и уютных местечек, населенных лихорадочно возбужденными изобретателями и неустрашимыми предпринимателями, фантазии которых мечутся во всех направлениях». Эти компании стараются не укорачивать поводок настолько, чтобы это мешало быть творцом, о ком бы из сотрудников ни шла речь. Они

поощряют оправданную степень риска и поддерживают удачные начинания. Они следуют девятой заповеди Флетчера Байрома: «Удостоверьтесь, что вы совершаете приемлемое число ошибок».

4. Производительность — от человека. Образцовые компании рассматривают рядовой персонал как главный источник достижений в области качества и продуктивности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают основным источником повышения эффективности капиталовложения. Как говорил о своей компании Томас Уотсон младший: «Философия «ИБМ» в основном сводится к трем простым принципам: Я хочу начать с того, который считают наиболее важным: наше уважение к индивиду. Это простая концепция, но в «ИБМ» она занимает большую часть времени менеджеров» [3]. Председатель компании «Тексас инструментс» Марк Шеферд говорит об этом, особо подчеркивая, что каждый рабочий рассматривается как источник идей, а не просто как действующая пара рабочих рук, каждая из 9 тыс. групп, действующих в рамках «программы вовлечения персонала (кружков повышения качества), вносит вклад в блестящие достижения компании в области производительности.

5. Связь с жизнью, ценностное руководство. Томас Уотсон - младший — президент «ИБМ» — говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические и экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдения сроков»[3]. О посещениях Уотсоном и Уильямом Хьюлеттом из «Хьюле-Паккард» производственных подразделений ходят легенды. Рей Крок из компании «Макдональд» регулярно посещает предприятия фирмы - закусочные — и оценивает их состояние по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и ценность).

6. Верность своему делу. Роберт У. Джонсон, бывший председатель фирмы «Джонсон энд Джонсон», формулировал это следующим образом: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете, как его вести» [3]. Или еще, как сказал Эдвард Харнесс, в прошлом главный управляющий «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть чем угодно, но только не конгломератом». Хотя и имеется ряд исключений, все же шансы на высокую

эффективность выглядит гораздо предпочтительнее у компаний, которые разумно придерживаются в основном того дела, которое они знают» [3].

7. Простота формы, скромный штат управления. Как ни велики были в большинстве своем компании, которые обследовались, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изящной простотой. Высший уровень управления немногочислен. Нередко можно встретить в корпорациях штаб-квартиру численностью менее 100 человек, которые управляют предприятиями с многомиллиардными оборотами.

8. Свобода и жесткость одновременно. Образцовые компании предстают одновременно и централизованными и децентрализованными. Они по большей части распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они являются фанатичными централистами в том, что касается немногих коренных ценностей, которым они привержены. Компания «МММ» известна явно организованным хаосом вокруг своих «энтузиастов изделий». И все же, как утверждает один исследователь, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом. В компании «Диджитал эквипмент» хаос так бросается в глаза, что один администратор заметил: «Черт меня побери, если кто-нибудь знает, на кого он работает» [3]. И все же в «Диджитал» культ надежности продукции почитается так ревностно, что человеку со стороны трудно себе это представить.

Большинство из перечисленных восьми признаков — это отнюдь не сенсационная новинка. Некоторые из них, если не большая часть, являются почти прописными истинами. Но как говорит Рене Макферсон: "Почти каждый согласен, что люди — наш самый ценный капитал, однако почти никто по-настоящему не действует в соответствии с этим" [3].

Образцовые компании высоко ставят свои обязательства перед персоналом, они предпочитают действия — любые действия — бесчисленным комиссиям по вопросу о ... и бесконечным исследованиям на 500 страницах. Их идеалом являются такие стандарты качества и обслуживания, которые другие компании, применяющие оптимизационные методы, сочли бы

беспочвенными фантазиями. Они настойчиво требуют постоянной инициативы (практической самостоятельности) от десятков тысяч сотрудников, а не только от двухсот специально назначенных мыслителей с жалованием 75 тыс. долл. в год.

4.3. Личность управляющего

Изложение курса было бы неполным, если после изложения содержания процессов управления не остановиться на самой личности управляющего (менеджера), т. е. тех требованиях, которые предъявляет к нему современное производство. В настоящее время не только качества менеджеров и способы их обретения, но и сама роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя является предметом серьезных дискуссий. Родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием (зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому и т. п.), вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако в 80-е годы американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неправильном увлечении «наукой управления». Ведь японцы - пожалуй, самая учащаяся и способная к обучению нация - так и не пришли к идее формирования профессиональных управляющих. У них в стране всего три школы бизнеса, а руководителей они готовят прежде всего посредством опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации,

по управлению, с другой - управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие «школы бизнеса», фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах не только не разоряются, но и процветают даже в условиях спадов производства. Просто необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учиться этому, овладевать знаниями, развивать в себе навыки эффективного управления, избегать ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

Рыночная экономика, основанная на конкуренции, свободе производителей, а не на иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, требует никак не меньше, а даже больше менеджеров, чем прежняя система. Но менеджеры эти должны быть совсем иными, нежели раньше, обладать новыми качествами. Ведь не случайно доля административно-управленческих работников (вместе с инженерами и учеными) в общей численности занятых даже в обрабатывающей промышленности США повысилась с 15% в конце 50-х годов до 30% в середине 80-х, а в некоторых фирмах эта доля достигает и 70-80%. И это несмотря на то, что огромная масса специалистов по управлению ушла из административного аппарата фирм в самостоятельные, действующие на основах жесткой самоокупаемости компании по оказанию деловых услуг. Нет никаких заметных тенденций сокращения и государственного аппарата в ведущих капиталистических странах. Повышение численности, удельного веса управленцев происходит в условиях, когда в частном бизнесе идет учет каждого цента или пенни, затраченного на управление, а государственные бюджеты находятся под контролем демократических институтов.

4.3.1. Требования к управляющему

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно придти к полезным обобщениям, об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволяют предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Излагаемый далее материал основан на исследовании английских консультантов по управлению Майка Вудкока и Дейва Фрэнсиса.[13]. Исследования позволяют выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере препятствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения — зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспосабливание. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Встречаясь с проблемами, которые оказываются им не по силам, многие менеджеры ищут какого-либо руководства. К несчастью, многие управленческие рецепты, разработанные в прошедшие годы, не годятся для наших дней. Здесь же предлагается практический подход к управлению, определяющий именно те характеристики и навыки, которые необходимы менеджерам, если они хотят уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие. Вкратце можно сказать, что управление в наступающие десятилетия потребует наличия у менеджера следующих навыков и способностей:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, нельзя сказать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. Таким образом, из приведенного определения

может быть выведен список из одиннадцати потенциальных ограничений:

1. Неумение управлять собой. Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и своим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию, навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены неспособностью управлять собой.

2. Размытые личные ценности. От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые потом могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или которые в них непостоянны, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.

3. Смутные личные цели. Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо к нежелательным целям часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты и поэтому упускаются важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все силы и время. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.

4. Остановленное саморазвитие. Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать

острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.

5. Недостаточность навыка решать проблемы. Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.

6. Недостаток творческого подхода. Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других быть творцами и использовать новые подходы к работе. Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход к работе, несмотря на трудности, ограничен недостатком творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей. Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, обречен на неумение влиять на окружающих.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда. До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффектив-

ность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи, не способны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других, особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, и не соответствует нынешним условиям, неэтичен, негуманен, недостаточно понимают суть управленческого труда.

9. Слабые навыки руководства. Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения - плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, не способен эффективно руководить.

10. Неумение обучать. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, который не способен или не желает помогать развитию других плохой учитель.

11. Низкая способность формировать коллектив. Для того, чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда

не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджер не умеет сформировать группу.

Далее рассмотрим пути преодоления некоторых ограничений менеджера.

ОГРАНИЧЕНИЕ 1: неумение управлять собой

Все аспекты управления между собой взаимосвязаны, но для удобства мы исследуем проблему с четырех точек зрения: 1) поддержание физического здоровья, 2). рациональное распределение сил, 3) преодоление трудностей, 4) рациональное распределение времени.

Поддержание физического здоровья

Было время, когда каждый усердно тренирующийся человек становился объектом едких замечаний со стороны осанистых господ, попыхивающих сигаретами над бокалами джина с тоником. Современные руководители куда лучше понимают необходимость поддержания физической формы. Изменилась мода, и сейчас просто неудобно признать, что вы не играете в теннис, не плаваете, не бегаете по утрам и т. д. Уже столько написано о различных видах спорта и способах делать зарядку, что излишне повторять это здесь. Однако практический опыт и наблюдение за менеджерами, хорошо управляющими собой, убедили нас в содержательности следующих принципов.

Следите за своим весом. Удачливому и занятому руководителю предоставляется масса возможностей слишком много есть и пить. Избыточный вес убийствен. Если у вас избыточный вес, очень важной задачей для вас становится выбор здорового образа питания. Существуют специальные организации, книги и специалисты, профессионально обучающие тому, как управлять собой в вопросах питания.

Балансируйте свои нагрузки. Одни виды деятельности истощают силы, другие их восстанавливают. Здоровье - это вопрос равновесия, поэтому для менеджеров важно не допускать несбалансированности своих нагрузок. Выбирайте такие виды деятельности, которые совместно обеспечивают наполненную и разнообразную жизнь.

Избегайте вредных привычек. Менеджеры подвержены многим распространенным пристрастиям. Наиболее известны табак и алкоголь. И то и другое опасно для здоровья, и риск возрастает с ростом их потребления.

Рациональное распределение сил

Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы - сложная задача, но мы предложим вам некоторые рекомендации, которые уже пригодились другим.

Стремитесь изучить себя. Два важных фактора личности менеджера часто ограничивают его энергию и силы. Во-первых, менеджер, подавляющий свои эмоции, стремясь вести себя как «следует», может лишиться природной уверенности. Во-вторых, силы менеджера могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в его ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний и раскрепостить свою личность.

Не бойтесь выражать свои чувства. Трудно переоценить значение выражения своих чувств для поддержания здоровья и сил человека. Необходимо переживать, признавать и выражать свои чувства. Не выражая их должным образом, человек часто ощущает себя расстроенным, даже не зная отчего.

Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими. Общение с окружающими - это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку и достичь гармонии в отношениях.

Ищите вызов. Успех обычно увеличивает способность конструктивно использовать свою энергию. Многие наслаждаются, преодолевая трудности и «побеждая» вопреки препятствиям. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызвать и обязательно вызовут истощение сил и угнетенное состояние, поэтому руководителям необходимо тщательно выбрать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности, а не подорвать их.

Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них. Ошибаться и терпеть неудачи - это, видимо, неизбежно, так же как и вспоминать их потом с чувством глубокого сожаления. Однако неудачи дают возможность лучше узнать себя и исправить свои действия в будущем. Признание неудач - это необходимая составная часть человеческого опыта.

Оцените, чего вы стоите. Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Раз уже негативное отношение существует, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя.

Преодоление трудностей .

Люди очень по-разному реагируют на затруднения. В то время как один может страшно расстроиться, потеряв часы, другой спокойно справляется с серьезной международной кризисной ситуацией, не чувствуя никакого потрясения. Полезно поразмышлять над влиянием затруднений на действия людей. Во всякой управленческой работе они время от время возникают, но вот когда руководитель говорит, что он «в затруднении», это обычно означает, что он чувствует себя неспособным подобающим образом справиться со своими обязательствами и требованиями ситуации.

Медики заинтересовались реакцией людей на затруднения и начали исследовать стрессовые проявления человека. Из их сообщений следует, что мы живем во времена возрастания стрессовых нагрузок. Большинство показателей стрессов и напряжений постоянно возрастает, в особенности вызванная ими заболеваемость. Во многих западных странах каждый пятый в той или иной момент своей жизни вынужден обращаться за медицинской помощью в связи с нервными заболеваниями.

Словом, стресс обычно описывается ощущением внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как затрудненное дыхание и увеличение мускульного напряжения. Иногда организм реагирует на перегрузку изменением характера мозговой активности. Поскольку люди под влиянием стресса становятся более уязвимыми по отношению к ежедневным затруднениям, качество их работы снижается. В крайне стрессовой ситуации человек может становиться рассеянным или просто сдается и избегает нагрузки хотя бы мысленно. Полезно, однако, знать, что стресс - это реакция человеческого организма и в определенной степени ею можно управлять. Для тех, кто успешнее других управляется со стрессом, характерны следующие черты.

1. Они могут откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся способными справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за маловероятности возможностей.

2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например к

интенсивным физическим занятиям или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Они способны бросить взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Им удается управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистическое планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем.

5. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами.

6. Они правильно оценивают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это.

7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы потом взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовыми посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть — навыки в решении проблем. Наиболее важна способность менеджера ясно и объективно оценивать

требования работы и творчески подходить к решению проблем. Некоторые считают, что этого легче добиться; если использовать методы, позволяющие расслабиться. Основа этих методов — в познании процессов, происходящих внутри вас, и сознательном создании состояния покоя в ваших мыслях и чувствах. Расслабление восстанавливает силы тела и успокаивает ум необычайно быстро.

Рациональное определение времени

У многих руководителей возникают проблемы с распределением времени: столько всего нужно сделать, что вполне можно было бы работать по двадцать часов ежедневно. Однако, те, кто умеет им эффективно распоряжаться, становятся крайне скрупулезными, «вкладывая» свое время, они постоянно задают себе вопросы:

- надо ли мне делать это?
- хочу ли я делать это?
- какими могут быть потенциальные результаты?
- как это сделать проще всего?
- могу ли я привлечь себе в помощь дополнительные ресурсы?
- не могу ли я делать также что-либо еще?

Идея, неявно содержащаяся в термине «вклад времени» крайне полезна. Относитесь к своему времени так же, как удачливый вкладчик капитала обращается со своими акциями. Проблемы в том и другом случае похожи. Инвестор не может иметь вклады всюду и поэтому выбирает определенные капиталовложения, так распределяя свои инвестиции, чтобы общий эффект был наибольшим. Точно так же и менеджер располагает ограниченным количеством времени и должен, вкладывая его, максимизировать свои результаты.

На идею «Не могу ли я делать также что-либо еще?» наталкивают удачливые руководители, ухитряющиеся угнаться за двумя зайцами». Разработан метод, который назван «Удвоение». Целью «Удвоения» является сознательное использование времени для выполнения не одной, а нескольких задач сразу. Например, поездку по железной дороге можно использовать для чтения технического журнала, а послеобеденная беседа может пригодиться для опробования ваших взглядов или для того, чтобы научиться чему-либо у окружающих. Поскольку каждый момент времени может использоваться для выполнения

нескольких задач, нужно четко представлять себе те возможности, которыми вы располагаете. «Удвоение» может стать полезным и в управлении, и в обычной жизни.

Для руководителей, рационально распоряжающихся временем, характерны четыре общие черты:

1. Они бережливо относятся к своему времени, осознавая, что это бесценный ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде чем принять решение о выделении времени на какую-либо конкретную деятельность, руководитель оценит, так ли уж она полезна. Та, которая не обещает весомых результатов, сразу же отвергается.

2. Они совершенствуют умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи задач от одного лица к другому. С передачей своей ответственности за выполнение задачи, полномочий и возможностей по ее решению высвобождается время на более ценную деятельность.

3. Они планируют использование времени. Составляется расписание действий, готовится та или иная форма сетевого плана так, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

4. Их подход к решению проблем основан на оценке его эффективности. При возникновении трудностей и в моменты, когда необходимо найти решение, руководитель, эффективно использующий время, выберет такой метод, который приведет к эффективному решению проблемы.

ОГРАНИЧЕНИЕ 2: Размытые личные ценности

Что такое ценности?

Каждый руководитель выбирает, что и как делать. Вы можете принять решение подняться утром с постели или оставаться в ней, питаться подобно: Генриху VIII или индуистскому богомольцу, быть полностью поглощенным работой или делать ровно столько, чтобы кое-как перебиться. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего воспитания, поведения и взглядов наших коллег и возможных последствий наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным.

Ваши решения — то, что вы выбрали как важное и правильное, — оказывают большое влияние на вашу жизнь, на то, как вы относитесь к окружающим, и на то, каким человеком

вы становитесь. Эти решения, принятые в прошлом, определяют ваше поведение в настоящем, они становятся основой ваших ценностей. Таким образом, ценности - это выбор того, что, по-вашему, является важным и стоящим.

Какими бывают ценности?

Некоторые ценности разделяются всеми членами общества или нации. Они распространяются и поддерживаются законами, средой, обычаями и всеобщим одобрением. Во всех обществах есть люди, чья работа или роль состоит как раз в прояснении и поддержании ценностей. Работа руководителя во всех ее видах обязательно включает в себя вынесение суждений о том, что важно, а что - нет. Далее приводятся некоторые из альтернатив, с которыми сталкивается большинство менеджеров.

Список ценностей

Власть. Нужно ли относиться к ней с уважением? Нужно ли подвергать ее сомнению?

Равенство полов. Нужно ли относиться одинаково к мужчинам и женщинам? Должны ли женщины иметь особые привилегии? Может ли пол влиять на поведение человека на работе?

Равенство рас. Могут ли расовые различия влиять на отношения людей? Как вы относитесь к людям иной культуры?

Возраст. Зависит ли ваше отношение к людям от их возраста? Как ваше представление о возрасте влияет на ваше поведение?

Профессиональное положение. Насколько вы уважаете мнение эксперта? Насколько сильно влияет на ваше мнение о человеке его образование?

Отношение к риску. Не боитесь ли вы риска? Пойдете ли вы на риск, зная, что неудача повлияет не только на вашу судьбу?

Результат работы. Чем должны пожертвовать, чтобы добиться результата? Что вы считаете удовлетворительным результатом?

Помощь другим. До какой степени необходимо помогать тем, кто оказался в затруднении? Должны ли люди отвечать за последствия своих поступков? До какой степени необходимо помогать слабым людям? Является ли оказание эмоциональной поддержки частью вашей работы?

Поощрения/наказания. Нормально ли реагируют люди на наказания? Какой вид наказаний действует лучше всего? До какой степени можно навязывать образцы? Чем можно реально заинтересовать людей?

Законность. Всегда ли следовать духу закона? Всегда ли следовать букве закона?

Выигрыш/проигрыш. Хотите ли вы победить? Что означает одерживать победу? Должны ли окружающие проигрывать? Насколько велики ваши шансы на выигрыш?

Участие в управлении. Стремитесь ли вы к «открытому» управлению? Насколько активно вы привлекаете к делу окружающих? Нужно ли делиться властью?

Жизнь/работа. Какую часть сил следует тратить на работу? Насколько важны для вас семья и друзья? Насколько важно для вас ваше здоровье?

Удовольствие. Должна ли жизнь приносить удовольствие? Должна ли работа быть вам в радость? Важен ли для вас творческий подход к работе?

Открытость. До какой степени нужно заботиться о том, чтобы быть откровенным? Полезно ли демонстрировать свою «слабость» окружающим? Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий, и он склонен к принятию спонтанных и сиюминутных решений. Поэтому целесообразно иметь тот или иной ответ на каждый вопрос о вышеназванных ценностях, даже если по мере накопления опыта эти ответы будут меняться. Процесс рассмотрения возможностей и прояснений вашей личной позиции требует времени, но в качестве отдачи вы получите возросшую компетентность, твердость, решительность и солидарность в поступках.

Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая свои реакции и подходы, лежащие в основе вашего поведения. Все еще слишком часто люди не чувствуют себя уверенными и спокойными в отношении своих ценностей и не хотят нести ответственность за последствия собственных решений. Это становится более понятным при рассмотрении вопроса о том, как вырабатываются ценности.

Жизненная позиция

Берне выдвинул идею о том, что люди, принимая важные решения по поводу себя и других, формируют свои основные жизненные позиции, которые имеют фундаментальное влияние на всю их жизнь. Берне нашел простой и ясный способ описать четыре основные жизненные позиции. В соответствии с моделью Берне, люди могут считать себя «в порядке» (ощущая себя «хорошо») или «не в порядке» (ощущая себя «плохо») и аналогично придают оценку «в порядке» или «не в порядке»

окружающим. Четыре крайние жизненные позиции, связанные с различными комбинациями этих оценок, можно описать следующим образом:

1. *Я в порядке — вы в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе. В целом они считают жизнь обнадеживающей и приятной, склонны чувствовать себя удовлетворенными ею и довольствоваться тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредоточиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям, считая, что от них можно многого добиться. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми, но ценят добрые отношения, контакт с окружающими исходящее от них одобрение своих поступков.

2. *Я в порядке — вы не в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе, но они чувствуют очень существенную разницу между собой и окружающими. Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими, чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств как ум, честность, нравственность, привлекательность или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся демонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными, таких руководителей обычно не любят.

3. *Я не в порядке — вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, несоответствии требованиям, неудачах — действительных или воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они справляются с ними не так хорошо, как другие. Других же они оценивают более высоко, считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди этой жизненной позиции смотрят на окружающих снизу вверх.

4. *Я не в порядке — вы не в порядке.* Люди этой позиции могут чувствовать себя подавленно, могут утратить веру в свою способность создать себе приемлемые жизненные условия или

ощущать удовольствие от жизни. Они не только низко ценят себя, но воспринимают и окружающих как людей, тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь крайне отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевленности.

Человек может найти оправдание для всех четырех жизненных позиций, описанных Берне. Всегда накапливаются данные, свидетельствующие, что его отношение к жизни оправданно. Эти оправдания часто собираются неосознанно, так что сам человек не замечает этого. Жизненные позиции оказывают большое влияние на поведение людей.

Активные и пассивные менеджеры

Каждому человеку следует стараться стать более открытым и положительно настроенным. Это особенно ценно для руководителей, ведь именно они ответственны за возбуждение в других желаниях брать на себя инициативу и добиваться результата. В одной из наших предшествующих работ мы описали основной выбор, который делает в жизни каждый: иметь положительное или отрицательное отношение к окружающему миру. Осознание этой разницы оказалось полезным для многих руководителей.

Те, кто принимает положительное отношение к жизни, заинтересованы в том, чтобы налаживать контакт с окружающими, испытывать новое, хотят чего-то добиться. Они рассматривают каждую ситуацию как полную разных возможностей. Они стремятся пусть и не к самым серьезным, но расширяющим их возможности испытаниям, готовы к риску и экспериментированию ради того, чтобы обеспечить собственный рост и развитие. Они стремятся устанавливать обратные связи с окружающими и заинтересованы в открытых и лишенных характера эксплуатации отношениях с ними. Они в течение своей жизни готовы изменяться, проходя периоды переоценки ценностей и адаптации к новым. Опыт тяжело дается им, потому что они глубоко переживают свои подъемы и спады.

Тех же, кто избирает отрицательное отношение, характеризует недостаток открытости и ограниченная подвижность. Им трудно быть предприимчивыми, и они не способны вырваться из круга рутинных операций, не приносящих удовлетворения и не обеспечивающих саморазвития. Они избегают риска и испыта-

ний, или, напротив, такие люди иногда идут на риск, почти не думая о своем благосостоянии. Отношения с окружающими у них обычно поверхностные или отрицательные, они сопротивляются установлению обратных связей, общение с ними неплодотворно. Общая пассивность может у них сопровождаться неискренностью, стремлением поэксплуатировать других и другими поступками, негативно влияющими на отношения с людьми.

В каждом человеке есть активная и пассивная сторона, и не одного нельзя полностью отнести к той или другой категории. Вы сами можете решить, какую часть своей натуры вы хотели бы поддерживать и поощрять. Подобное решение имеет фундаментальный характер, ведь если вам не удастся оценить и поддержать активную сторону, то, соответственно, усилится противоположная сторона.

Процесс прояснения ценностей

Систематизированное прояснение ценностей представляет собой процесс познания, но в отличие от других видов познания здесь большая часть требуемых данных содержится внутри самого человека. Окружающие могут помочь вам прояснить ваши ценности, но окончательный выбор вы делаете сами. Последовательное приближение к нужному результату достигается в следующие пять этапов:

1. *Решение быть правдивым.* Ценности довольно трудно выявить, поэтому добиться изменений в себе можно только приняв решение быть максимально правдивым, даже если это значит, что временами вы будете чувствовать себя глупым или незрелым. Не взяв на себя такого обязательства, вы вряд ли добьетесь настоящих перемен.

2. *Открытое выражение ваших сегодняшних взглядов.* Выявить ценности можно лишь в результате их обсуждения, обдумывания. Но это требует полного выражения ваших взглядов по данному вопросу, даже если вам самому не нравится то, что вы говорите, или вы находите эти взгляды непоследовательными. Необходимо знать, какова ваша позиция в настоящий момент.

3. *Анализ альтернатив.* Обычно на одно и тоже можно смотреть по-разному, поэтому необходимо изучить иные точки зрения. На первом этапе идентифицируются все взгляды влияния на проблему ценностей. Далее следует этап испытаний, на котором вы взаимодействуете со всеми и выбираете, какие

же ценности более подходят для вас. Таким образом, глубокое исследование позволяет вам свободно выбирать из хорошо изученных альтернатив.

4. *Проверка на последовательность.* Прояснив ценности, вы можете обнаружить непоследовательность, противоречия в более общих подходах или в общей системе ценностей. Логические или эмоциональные противоречия должны послужить вам указанием на необходимость более глубоко изучить эти вопросы.

5. С*опоставление с практическим образом действий.* Зачастую люди ведут себя вовсе не в соответствии со своими ценностями. Это говорит о том, что они далеко не убеждены в тех умозаключениях, которые сделали, и, соответственно, должны заново изучить, во что же они действительно верят. С другой стороны, может оказаться, что определенные изменения в системе ценностей еще недостаточно сказались на поведении, чтобы изменить давние привычки. Оба объяснения допустимы, однако, во всяком случае, поведение, не совпадающее с декларированными ценностями, свидетельствует о необходимости дополнительной работы.

На этом целесообразно закончить рассмотрение путей преодоления ограничений менеджера, т. к. информация по нерассмотренным ограничениям по-существу дана в вышеизложенных темах обзора.

Библиографический список

1. *Кунц Т., Донел С. О.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М.: Прогресс, 1981.

2. *Киллен К.* Вопросы управления. М.: Экономика, 1981.

3. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.

4. *Смирнов В. С., Ефимушкин А. А. и др.* Управление машиностроительным предприятием . М. : Высшая школа, 1989.

5. *Валуев С.А., Волкова В.Н., Градов А.П.* Системный анализ в экономике и организации производства. Л.: Политехника, 1991.

6. *Джонсон Р.* Система и руководство (теория систем и руководство системами)/ Пер. с англ. М.: «Советское радио», 1981.

7. *Карнеги Д.* Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1990.

8. *Лепсиц И.В.* Бизнес-план — основа успеха. М.: Машиностроение, 1992.

9. *Шонберг Р.* Японские методы управления производства (девять простых уроков) /Сокр.пер. с англ. М.:Экономика, 1988.

10. Бизнес и делопроизводство. Справочник-словарь. / Составитель *Медведев В.А.* Екатеринбург, 1992.

11. Как добиться успеха: Практические советы деловых людям. Под общей редакцией *Хруцкого В.М.*: Республика, 1992.

12. *Сульповар Л.Б., Маппапов Р.Г.* Менеджмент: наука и искусство управления и бизнесом. Тольятти: Современник, 1992.

13. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. /Пер. с англ. М.: Дело 1991.

14. Экономикс: "Теория и практика".Санкт-Петербург.: АО "Дарваль", АО "Лина", 1993г.

15. Микро Макро Экономика. Практикум:"Задачи, тесты, ситуации (перевод с английского)" Санкт-Петербург. -АО "Литера плюс", "Санкт-Петербург оркестр", 1994.

16. *Березина Л.Ю.* Графы и их применение. М.:" Просвещение", 1979.

17. Системы сетевого планирования и управления.М.: "Мир", 1965.

18. *Харви Маккей.* Как уцелеть среди акул. М.: Экономика, 1991.

19. *Паркинсон С.* Закон Паркинсона /Пер. с англ. М.: Прогресс, 1988.

20. Импакт: Журнал, №4, 1984.

21. *Моисеев Н. Н.* Люди и кибернетика. М.: Мол. гвардия, 1984.

22. *Зигерт Т. В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990.

Нечитайло Александр Анатольевич
Петров Евгений Николаевич

ОСНОВЫ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Редактор Н. С. Куприянова
Техн. редактор Г. А. Усачева
Корректор Т. И. Щелокова

Лицензия ЛР № 020301 от 28.11.91

Подписано в печать 20.12.94.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 9,3. Усл. кр.-отт. 9,4. Уч.-изд. л. 9,6. Тираж 500 экз.
Заказ 376 . Арт С-102/94.

Самарский государственный аэрокосмический университет
имени академика С. П. Королева.
443086, Самара, Московское шоссе,34.

Издательство Самарского государственного аэрокосмического
университета. 443001, Самара, ул. Ульяновская, 18.