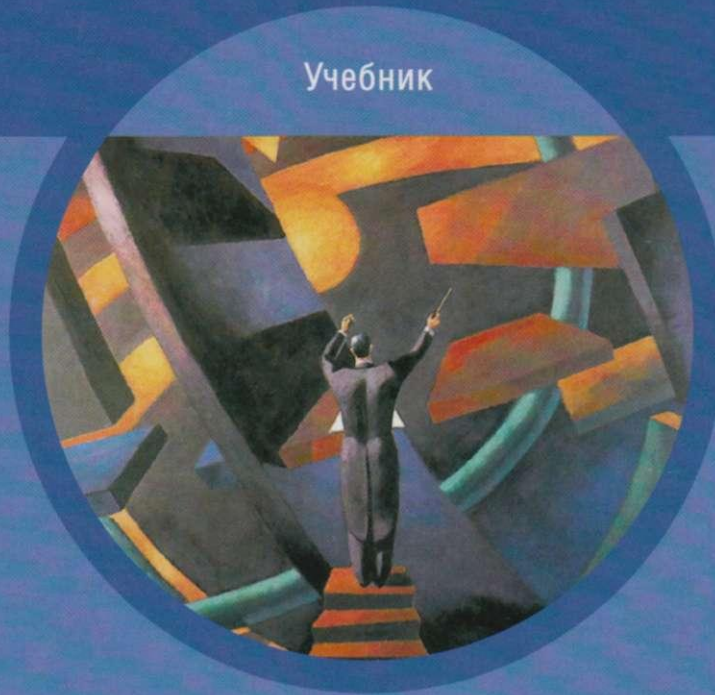


Профессиональное образование

Е. Л. Драчева  
Л. И. Юликов

# МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ



ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

338

ДК

Е. Л. ДРАЧЕВА, Л. И. ЮЛИКОВ

# МЕНЕДЖМЕНТ

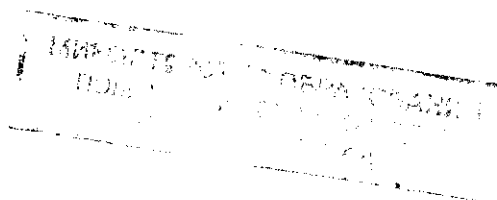
УЧЕБНИК

98384  
Рекомендовано  
Федеральным государственным учреждением  
«Федеральный институт развития образования»  
в качестве учебника для использования  
в учебном процессе образовательных учреждений,  
реализующих программы среднего  
профессионального образования  
Регистрационный номер рецензии 347  
от 16 июня 2009 г. ФГУ «ФИРО»

16-е издание, стереотипное



Москва  
Издательский центр «Академия»  
2016



УДК 65(075.32)  
ББК 65.290-2я723  
Д72

Рецензенты:

д-р экон. наук, профессор *Л. В. Донцова*;  
канд. экон. наук, доцент *Л. М. Чупрякова*

98384

**Драчева Е. А.**  
Д72 Менеджмент : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Е. А. Драчева, Л. И. Юликов. — 16-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2016. — 304 с.  
ISBN 978-5-4468-3043-5

Учебник создан в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальностям укрупненной группы «Экономика и управление»; ОП.03 «Менеджмент».

Изложены история становления, сущность, основные понятия и функции современного менеджмента. Проанализированы внутренняя и внешняя среда организации, цикл менеджмента, стратегические и тактические планы в системе менеджмента и контроль за их исполнением. Особое внимание уделено методам принятия решений, мотивации и делегированию полномочий, коммуникациям, управлению конфликтами, власти и партнерству в системе методов управления.

Для студентов учреждений среднего профессионального образования.



УДК 65(075.32)  
ББК 65.290-2я723

*Оригинал-макет данного издания является собственностью Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом без согласия правообладателя запрещается*

© Драчева Е. А., Юликов Л. И., 2002  
© Драчева Е. А., Юликов Л. И., 2012, с изменениями  
© Образовательно-издательский центр «Академия», 2012  
© Оформление. Издательский центр «Академия», 2012  
ISBN 978-5-4468-3043-5

## Уважаемый читатель!

Данный учебник является частью учебно-методического комплекта по специальностям укрупненной группы «Экономика и управление».

Учебник предназначен для изучения общепрофессиональной дисциплины «Менеджмент».

Учебно-методические комплекты нового поколения включают в себя традиционные и инновационные учебные материалы, позволяющие обеспечить изучение общеобразовательных и общепрофессиональных дисциплин и профессиональных модулей. Каждый комплект содержит учебники и учебные пособия, средства обучения и контроля, необходимые для освоения общих и профессиональных компетенций, в том числе и с учетом требований работодателя.

Учебные издания дополняются электронными образовательными ресурсами. Электронные ресурсы содержат теоретические и практические модули с интерактивными упражнениями и тренажерами, мультимедийные объекты, ссылки на дополнительные материалы и ресурсы в Интернете. В них включен терминологический словарь и электронный журнал, в котором фиксируются основные параметры учебного процесса: время работы, результат выполнения контрольных и практических заданий. Электронные ресурсы легко встраиваются в учебный процесс и могут быть адаптированы к различным учебным программам.

38284



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемый вниманию читателей учебник предназначен прежде всего для студентов средних профессиональных учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления.

Цель учебника — дать возможность учащимся ознакомиться с основами менеджмента — современной науки об организации и управлении производством.

При написании данного учебника авторы отдавали себе отчет в многогранности менеджмента как науки, чрезвычайно большом объеме связанной с этой дисциплиной информации. Поэтому, стремясь по возможности кратко излагать учебный материал, авторы в то же время старались полнее осветить узловые проблемы менеджмента. При этом авторы исходили из того, что студент должен иметь четкое представление о роли и месте менеджмента в области экономики и технологии, процессе принятия и реализации управленческих решений, информационном обеспечении менеджмента, формах делового общения в коллективе. Наряду с этим студент должен уметь использовать в своей профессиональной деятельности нормативную, правовую информацию и справочный материал. При написании учебника широко использовался богатый зарубежный опыт менеджмента. Авторы стремились учесть также специфику российского менеджмента, чтобы помочь студенту понять особенности управления предприятиями в нашей стране.

Учебник состоит из 12 глав, в которых раскрывается содержание основных разделов менеджмента. Каждая глава построена следующим образом: сначала идет обзор тех вопросов, которые будут рассматриваться в данной главе, затем — само содержание. Для лучшего закрепления пройденного материала в конце каждой главы дается краткое ее содержание и задания. Заканчивают главу вопросы.

Авторы будут благодарны за отзывы и пожелания по дальнейшему совершенствованию учебника.

# МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ

В главе рассматриваются сущность, цели, задачи и основные функции современного менеджмента. Подчеркивается значение менеджмента в управлении экономическими и социальными процессами. Показаны объективные предпосылки возникновения и эволюции менеджмента как науки. Рассмотрена сущность классических научных направлений менеджмента. Обсуждаются основные отличия современных научных подходов в менеджменте: количественного, процессного, системного и ситуационного. Особое внимание в главе уделяется социальной направленности менеджмента.

Для иллюстрации актуальности и важности рассматриваемых вопросов приводятся образные высказывания выдающихся менеджеров современности, принципы работы ряда известных в мире компаний.

Рассмотрены особенности различных моделей зарубежного менеджмента. Анализируются объективные условия для развития менеджмента в России, возможности использования опыта других стран.

## 1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент (от англ. *management* — управление, организация) — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством и коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;

- сбор и обработка информации;
- анализ информации;
- подведение итогов работы.

Существует более 200 определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: «Менеджмент — эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью». В последние годы растет значимость информационных ресурсов в менеджменте, поэтому приведенное выше определение можно расширить, добавив в перечень ресурсов еще и информационный.

*Цели менеджмента:*

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

*Задачи менеджмента:*

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

*Основные функции менеджмента* — организация и управление производством продукции.

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью. Менеджеры бывают разных уровней, и задачи они решают не одинаковые.

В каждой организации существует определенная дифференциация по вертикали, которая связана с уровнем сложности задач и функций, возлагаемых на того или иного менеджера (рис. 1.1).

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- высший уровень (*top manager*) — это генеральные директора, директора, члены правления предприятия;
- среднее звено (*middle manager*) — руководители управлений, отделов, цехов;
- низшее звено (*entry manager*) — руководители подразделов, секторов, бригад, групп.

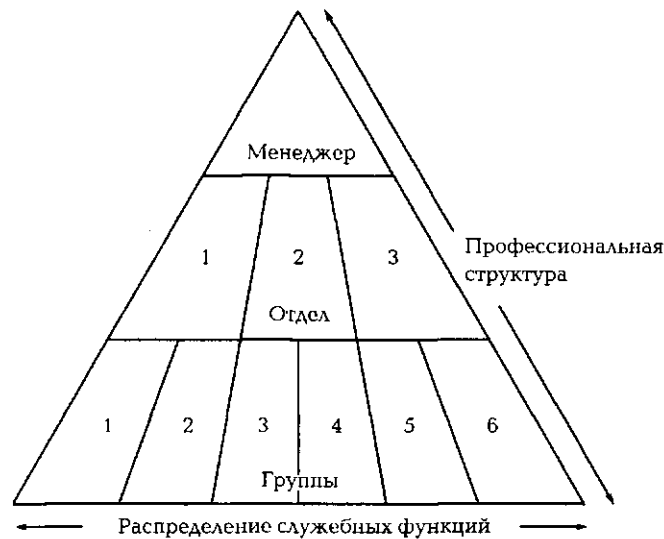


Рис. 1.1. Структура распределения служебных полномочий на предприятии

Менеджеры высшего уровня определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи. Как показывает практика работы крупных компаний, такой менеджер более 80% рабочего времени отдает формированию стратегии развития бизнеса, осуществлению контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д. Оставшееся время уходит на реализацию программ и планов работы, контроль за работой подчиненных. Естественно, такому менеджеру необходимо знать технологию производства. Однако в гораздо большей степени он должен обладать умением подбора и расстановки кадров, в первую очередь руководящих, т.е. менеджеров среднего и низшего звеньев.

Таким образом, если высшее руководство практически целиком ориентируется на формулирование общей политики и стратегии предприятия, то на среднее управленческое звено ложится основная часть ответственности за практическую реализацию решений, в том числе:

- за изменение организационных структур;
- разработку систем производства и сбыта продукции;

- организацию взаимодействия функциональных подразделений компании;
- своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией;
- координирование и управление работой руководителей низшего звена.

Выполнение таких задач требует от менеджеров среднего звена способности аналитически мыслить, проявлять гибкость, способность быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи, умения видеть проблему и использовать новейшие методы и технические средства ее решения.

В свою очередь особенностью работы менеджеров низшего звена является руководство деятельностью непосредственных исполнителей работы (рабочих и служащих). Это наиболее многочисленная часть управленческого персонала. Специфика функционирования различных предприятий и организаций объективно затрудняет определение круга обязанностей таких менеджеров. Однако в целом можно отметить следующие основные функции, которые выполняются руководителями низшего звена управления: планирование деятельности подчиненных; организация производственного процесса; мотивация труда персонала; контроль за рациональным расходованием ресурсов и соблюдением правил техники безопасности; сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.

Менеджеры различаются также по служебным функциям. Наиболее распространенной позицией является *sales manager* — менеджер по продажам: если он отвечает за работу с регионами — это *regional manager*; если за распространение какой-то группы товаров — *product manager*; если за распространение и продвижение какой-либо марки товара — *brand manager*; если же менеджер участвует в разработке того или иного проекта, начиная от стадии разработки до полного его завершения, — это *project manager*.

Где бы ни работал менеджер, он должен быть настоящим знаменем своего дела, чтобы принести максимальную прибыль фирме. В свою очередь компании должны поддерживать своих менеджеров, развивать их таланты, положительно мотивировать и способствовать дальнейшим успехам.

Понятия «менеджер» и «руководитель» не тождественны.

Руководителями являются все люди, которые возглавляют тот или иной коллектив. Это могут быть, например, директора предприятий, школ, гостиниц и др. Однако не всех их можно назвать «менеджерами». Менеджер работает на конкретный экономический результат: получение прибыли и достижение эффективности производства. А основной результат работы, например директора

муниципальной общеобразовательной школы, — высокий уровень знаний школьников, что не является экономическим результатом. Поэтому нельзя считать такого руководителя менеджером. Итак, каждый менеджер — это руководитель, но не каждый руководитель — менеджер.

Небезынтересно сравнить советского руководителя и менеджера. Внешне принципы, функции и понятия управления в социалистической экономике и менеджменте похожи. Однако основное различие состоит в подчинении руководителя советского предприятия административно-хозяйственной системе, порой в ущерб эффективности производства и удовлетворению потребностей людей. Это ведет к ограничению инициативы производителя продукции, выполнению плана любой ценой, отсутствию заинтересованности в результатах труда. Для руководителя социалистического предприятия основные лимитирующие показатели — ограничения ресурсов (материальных, трудовых, финансовых). Для менеджера же основным лимитирующим показателем в работе является спрос на продукцию его предприятия.

Советский руководитель ориентировался не на эффективность работы предприятия, а на указания вышестоящих органов управления. Менеджер не имеет директивно установленного жесткого плана. Его ориентир — потребитель, рынок сбыта.

Существует также отличие и в основах авторитета руководителя советского типа и менеджера.

В административно-командной системе авторитет руководителя опирается: на формальный статус в организации; формальный авторитет; формальную компетентность; наличие практического опыта; формальное право на принятие решений, в том числе по кадровым проблемам и материальному вознаграждению; следование жестким инструкциям; подчинение вышестоящему руководству, партийной дисциплине.

При рыночных отношениях авторитет менеджера зиждется: на заинтересованности и творческом подходе; искусстве стратегического управления и умении осуществлять общее руководство; умении сотрудничать и мотивировать людей; искусстве планирования деятельности; готовности к риску; духовном и физическом здоровье; быстрой реакции на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации. Иными словами, менеджер должен обладать высоким управленческим потенциалом.

Современному менеджеру необходимы следующие качества:

- глубокие познания в организации производства, экономике, финансах и своей отрасли деятельности;
- знания в области человеческих отношений, позволяющие успешно работать с людьми, добиваться их заинтере-

сованности в повышении экономических результатов деятельности предприятия;

- предприимчивость (способность добиваться конкретных экономических и социальных целей благодаря нахождению и реализации нестандартных решений);
- новаторство, изобретательность;
- напористость, смелость, целеустремленность.

Ему нужно быть лидером в полном смысле этого слова: уметь общаться, побуждать работников к творческой деятельности; отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного; находить выход из конфликтных ситуаций; быть предельно объективным независимо от своих симпатий; подбирать, обучать и выдвигать работников; уметь подчиняться и соблюдать субординацию; искусно вести деловые переговоры.

Богатый практический опыт менеджмента выработал некоторые рекомендации начинающему менеджеру:

- не делайте все самостоятельно;
- не считайте себя лучше других;
- не беритесь за все дела сразу;
- не переносите на завтра то, что можно сделать сегодня;
- четко разграничивайте функции работников, определяйте конкретные задания и обязанности;
- не перекладывайте собственные упущения в работе на других.

Нельзя забывать о социальной направленности менеджмента. Социальная сторона деятельности менеджера предполагает, с одной стороны, заботу о создании благоприятных условий работы для своих подчиненных (достойный уровень оплаты труда, комфортные условия в производственных помещениях и др.). Однако есть и другая сторона социальных обязанностей менеджера, о которой, к сожалению, многие менеджеры забывают. Речь идет о необходимости честного отношения к стране, народу, обществу, которые создали объективные условия для плодотворной деятельности менеджера и возглавляемой им компании. Здесь возможности для участия менеджера в решении социальных проблем безграничны. Это не только своевременная уплата налогов, но и различные формы благотворительной деятельности.

Хороший пример для подражания в этом отношении продемонстрировал в свое время К.Мацусита — основатель японской компании Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. (торговые марки Panasonic, Technics). Его считают одним из гениев менеджмента.



К. Мацусита так сформулировал основные цели бизнеса: «Через производство товаров высокого качества, удовлетворяющих требованиям потребителей, служить прогрессу, вносить вклад в общественное благосостояние и в дальнейшее развитие культуры». Он разработал семь основных положений менеджмента:

- не хитри, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои познания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь — мы все берем у общества в долг;
- не уставай вопрошать: на кого ты работаешь? Ответ только один — на общество.

Менеджмент — не догма. Современный менеджмент — это многообразие различных вариантов действий в конкретных условиях. За минувшие сто лет в мире накоплен богатый опыт менеджмента.

Определены закономерности, сформулированы принципиальные выводы и рекомендации. Принято считать, что если предприятие работает плохо, то это означает отсутствие эффективного менеджмента. Плохой менеджмент — основная причина спада в деятельности предприятия.

Практический опыт работы всемирно известных компаний и выдающихся менеджеров подтверждает это правило. Так, Г. Форд-старший говорил: «Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей. Надо лечить недуг изнутри, а не наклеивать пластырь снаружи». Принцип фирмы IBM гласит: «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться». Эту же точку зрения разделяют и в фирме General Motors: «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках». И еще: «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Ведущий специалист по менеджменту Питер Ф. Друкер так формулирует основные правила эффективного руководства:

1) хорошо обдумайте цели и задачи, которые вы ставите. При неясной цели требуются двойные усилия;

2) сосредоточьтесь на чем-нибудь одном. Редкий человек может успешно справляться с разными делами одновременно;

3) считайтесь со своими возможностями и возможностями ваших сотрудников. Как отличить способного руководителя от неспособного? Один из главных критериев здесь такой: боится ли он больше всего, что его сотрудники не справятся с задачей, или он обращает в первую очередь внимание на то, что они хорошо делают и соответственно распределяет работу. Изучая условия рынка, хороший менеджер ищет такие возможности, которые его фирма может использовать с максимальным успехом.

Эффективность работы менеджеров могут снижать характерные недостатки:

- озабоченность тем, чем, собственно, не следует заниматься;
- недооценка своей роли;
- непонимание того, что деятельность менеджера как руководителя коллектива приобретает все большее значение.

К недостаткам также можно отнести: стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела; стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль и др.); заботу о собственной карьере в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других; самоизоляцию (потерю интереса к подчиненным, их нуждам и заботам); сокрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.

Приведем краткое содержание *Кодекса чести менеджера*, который является совокупностью убеждений и правил поведения.

Менеджмент — это не только профессия, но и образ мышления, деятельности, жизни. Менеджер — творец конкретной деловой ситуации. Он не ждет, когда кто-то создаст ему благоприятные условия для деятельности, а создает эти условия сам. Никакая выгода не стоит того, чтобы добиваться ее любой ценой. Менеджер категорически воздерживается от участия в незаконном или безнравственном деле и предпримет все возможное, чтобы не допустить его.

## 1.2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

**Основные этапы истории менеджмента.** Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-эконо-

мических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов такого развития.

1. Промышленный переворот (с 20—30-х гг. по 80—90-е гг. XIX в.):

- техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии;
- инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и т. д.;
- формирование общенационального рынка;
- возникновение предприятий — действенной формы социальной организации работников;
- конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):

- внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров;
- малонасыщенный рынок;
- конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене;
- четкая дифференциация отраслей;
- хорошие перспективы экономического роста для компаний;
- слабое вмешательство государства в бизнес.

3. Эпоха массового сбыта (30—50-е гг. XX в.):

- насыщение спроса на товары и услуги;
- переход от стандартной продукции к дифференцированной;
- смена производственной ориентации на рыночную;
- усиление роли внешней среды в деятельности предприятия;
- государственное регулирование экономики.

4. Постиндустриальное общество (60—90-е гг. XX в.):

- новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга;
- новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в

научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды;

- растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все бóльшая нехватка ресурсов;
- смещение социальных приоритетов и концентрация внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

##### 5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):

- новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг;
- переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях;
- глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети;
- изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления;
- ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. — по настоящее время);
- процессный (20-е гг. XX в. — по настоящее время);
- системный (50—60 гг. XX в. — по настоящее время);
- ситуационный (60-е гг. XX в. — по настоящее время).

**Научные школы.** *Школа научного управления* (1885—1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. В результате руководитель получает возможность устанав-

ливать нормы выработки и отбирать лучших работников на основе научных критериев (профессионализма, силы, ловкости, сообразительности). Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать нужно конкретно выполненную работу. Следует, считал Ф. Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело. В результате реализации положений этой научной школы на одном из сталелитейных заводов за три с половиной года производительность труда выросла в 2 раза. Объем работ, который ранее выполняли 600 чел., стали делать 140 чел. Возросло качество продукции, снизились расходы на производство.

*Школа административного управления (1920—1950)* основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем, главная идея которого — рациональное построение организации как иерархической структуры. Необходимо, считал автор, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование); защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль).

А. Файоль, кроме того, разработал ряд универсальных принципов управления.

**Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

**Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность.

**Дисциплина.** Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

**Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

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

**Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалять над интересами компании или организации большого масштаба.

**Вознаграждение персонала.** Работники должны получать справедливую заработную плату за свою службу.

**Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьировать в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие результаты.

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

**Порядок.** Место — для всего, и все на своем месте.

**Справедливость.** Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

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

**Инициатива.** Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, это придает организации силу и энергию.

**Корпоративный дух.** Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Таким образом, по мнению А. Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций. Реализация же основных принципов управления способствует повышению эффективности управления производством.

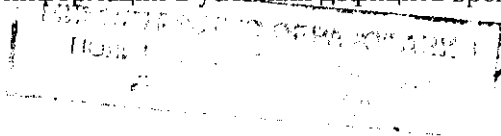
*Школа человеческих отношений и поведенческие науки* (1950 г. — по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Ав-

торами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо.

98384  
В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя. Кроме того, рабочие действуют и принимают решения чаще как члены группы, а не как отдельные личности. Группа — это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом. При этом каждое лицо оказывает влияние на других членов группы, одновременно находясь под их влиянием. Группа является инструментом коллективной реализации проблем. Человек, работающий в коллективе, воспринимает требующие решения вопросы гораздо лучше, нежели указания руководства, поскольку на него оказывают влияние его коллеги. Вариантом развития научного направления, уделявшего повышенное внимание характеру взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, явились поведенческие науки.

Авторов данного научного направления (К. Арджирис и др.) в первую очередь заинтересовала проблема разработки методов оптимизации межличностных отношений, преодоления несовместимости целей организации и отдельной личности. Эффективность труда работника, по мнению ученых, в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь грамотное использование научных методов науки о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации.

*Школа количественных методов* (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.





**Процессный подход.** Основу данного научного подхода заложил А. Файоль, которого называют «отцом менеджмента». Являясь автором «школы административного управления», он считал основными функциями менеджмента предсказание, планирование, организацию, распоряжение, координирование и контроль. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Развивая взгляды А. Файоля, авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех функций управления, т. е. как взаимосвязанные и взаимообусловленные действия. Другими словами, управление рассматривается как непрерывный процесс.

У разных ученых есть собственное видение набора основных функций (например, кроме предложенных А. Файолем это могут быть исследование, оценка и т. д.). Поэтому для упрощения понимания сущности процессного подхода принято считать, что основными, базовыми функциями управления являются: планирование; организация; мотивация; контроль (рис. 1.2).

Эти функции находятся в постоянной взаимной связи. Между собой они объединены процессами принятия решений и передачи информации.

Содержание каждой из основных функций процесса управления подробно будет рассмотрено ниже в соответствующих главах учебника.

**Системный подход.** В основе системного научного подхода лежит понятие «система» — комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой.

Суть системного подхода заключается в следующем. Менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды (рис. 1.3).

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч. Барнард считал, что любое предприятие — это социальная система. Он говорил: «Организация — комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с коопера-

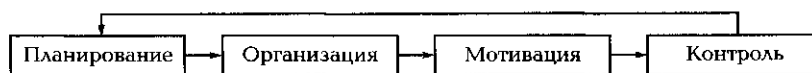


Рис. 1.2. Основные функции управления

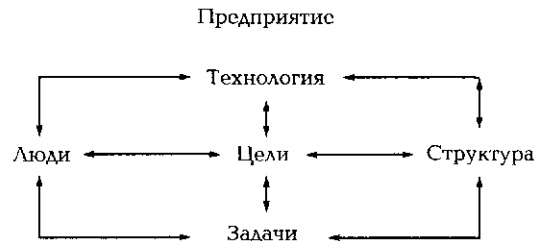


Рис. 1.3. Взаимосвязь элементов предприятия

цией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата».

Менеджеру необходимо знать и учитывать единство формальной и неформальной организаций. При этом формальная (официальная) организация представляет собой систему, сознательно построенную руководством для целенаправленного объединения идей, ресурсов и персонала. В свою очередь неформальная (неофициальная) организация есть устойчивая сеть межличностных и социальных отношений, стихийно возникающих при объединении людей в их трудовой среде.

Все предприятия и организации можно рассматривать как открытые или закрытые системы. Открытая система характеризуется максимальным взаимодействием с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, продукцией, информацией и т. д. Поскольку выживание такого предприятия зависит от внешней среды, оно вынуждено постоянно адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям ее существования. Таких предприятий — открытых систем в мире подавляющее большинство. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Характерным примером в этом отношении является натуральное хозяйство в сельскохозяйственном производстве, которое обеспечивает себя необходимыми ресурсами и в котором большая часть производимой продукции потребляется на месте.

Предприятия — открытые системы в схематическом виде можно представить состоящими из трех основных блоков: вход; переработка; выход (рис. 1.4).

На входе предприятие получает материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы. В результате обработки и преобразования этих ресурсов создается продукция (товары или услуги), которая затем реализуется потребителям. Процесс производства и управления осуществляется в непрерывном взаимодействии с окружающей средой.

**Ситуационный подход.** Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила автор на-

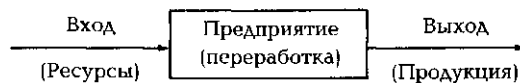


Рис. 1.4. Предприятие как открытая система

учной школы человеческих отношений М. Фоллет: «...различные ситуации требуют различных типов знаний». Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которое означает совокупность определенных обстоятельств.

В менеджменте ситуационный подход — это увязка конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации. В свою очередь стечение определенных обстоятельств, по мнению авторов ситуационного подхода (А. Чандлер и др.), определяет применение того или иного метода управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации. В практической деятельности менеджеры в процессе принятия решений должны в первую очередь рассматривать наиболее значимые для организации обстоятельства.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

### 1.3. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА

В мире существуют различные модели менеджмента, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В первую очередь это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов. Как известно, характер деловых взаимоотношений людей — главное в менеджменте. Вместе с тем имеются исторически сложившиеся классические модели менеджмента (американская и японская), существенно отличающиеся от всех других.

#### Опыт менеджмента в Японии

Японская система менеджмента — одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство — умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму орга-

низации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются кружки качества, задача которых — повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Заслуживает внимания процесс управления финансами. Фирмы более активно используют собственный, а не акционерный привлеченный капитал. Дивиденды относительно низки, так как свободный остаток прибыли используется в основном на финансирование перспективных научных исследований и разработок. При снижении темпов экономического роста фирмы отказываются от привлеченного капитала, переходят на самофинансирование.

Активную роль в развитии национальной экономики играет государство: разрабатываются общенациональные программы экономического развития; анализируются существующие и перспективные тенденции в структуре экономики; выявляются приоритетные отрасли хозяйства (в XXI в. Япония будет в приоритетном порядке наращивать исследования в следующих направлениях: лазеры, спутниковая связь, наручные телефоны и персональные компьютеры, управляемая термоядерная энергетика).

Для перекачки капиталовложений в наиболее важные сферы экономики применяются налоговые льготы и поощряется ускоренная амортизация основных фондов в ведущих отраслях хозяйства.

Представляет интерес система приема на работу и продвижения по службе. Среди выпускников средних и высших учебных заведений осуществляется тщательный отбор. Затем организуется торжественный прием на работу с испытательным сроком. Полный курс подготовки (1 год) проводится в одном из подразделений

фирмы под руководством закрепленного за новичком опытного сотрудника. Тот кто доказал способность работать, принимается на постоянную работу.

Среди сотрудников, состоящих в штате, наблюдается открытая, гласная конкуренция за право добиться лучшей должности. В среднем через 5—7 лет при высоких ежегодных показателях труда сотрудник может стать менеджером низшего уровня. Дальнейший служебный рост увязывается не только с результатами работы, но и со стажем и возрастом. При достижении 55—60 лет сотрудник обязан уйти на пенсию.

Особое внимание уделяется систематической подготовке и переподготовке кадров, воспитанию преданных фирме работников. Каждый работник изучает несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, причем во вне рабочее время. Для повышения квалификации используется практика регулярного (1 раз в 3—4 года) перевода работника на другую должность в другое подразделение фирмы (с учетом мнения работника). Японцы считают, что длительное пребывание работника на одном месте снижает уровень ответственности, приводит к потере интереса к работе.

В качестве примера рассмотрим менеджмент фирмы Sony Corporation. Систему организации и управления на этой всемирно известной фирме можно изложить предельно кратко:

- постановка цели, понятной всем, вплоть до последнего рабочего. Менеджеры фирмы считают, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников;
- право младшего по должности не соглашаться с руководителем. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями, например почтительным отношением к старшим;
- сознательный отказ от жестких планов. Менеджер должен действовать по обстановке. Механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу;
- антибюрократический стиль руководства. В структуре управления фирмой на определенный период могут быть созданы автономные подразделения, обладающие неограниченной самостоятельностью;
- поручение важных проектов энтузиастам, новаторам. Считается, что такой работник должен ставиться выше общепринятых методов материального и морального поощрения;

- патернализм (от лат. *paternus* — отцовский, отеческий) — воспитание у сотрудников чувства, что они члены одной семьи. На фирме действует система пожизненного найма, есть возможность общения с руководством в неофициальной обстановке. В частности, практикуются совместный отдых, развлечения и др.

Не меньший интерес представляет и менеджмент концерна Toyota Motor Corporation:

- согласованность принятых решений. Ни один вопрос не решается без обсуждения лицами, непосредственно участвующими в его решении. Большая часть предложений исходит от среднего звена сотрудников. Руководство принимает решения, основываясь на этих предложениях;
- корпоративность (обособленность, узкогрупповой интерес). Сотрудники объединены в группы, в которых руководители постоянно меняются, так как дело становится механическим, если руководитель несменяем;
- работники придают большое значение признанию своих заслуг фирмой. Рекордсмены по числу новых предложений пользуются всеобщим уважением. Работа становится, по существу, любимым занятием (хобби); 90 % идей воплощается в жизнь;
- руководство не должно казаться самым важным элементом в производстве. Менеджеры, оставаясь сильными и компетентными, не стремятся доминировать над сотрудниками.

Японские менеджеры в своей работе придают особое значение социальной политике. Гордость за свою страну, забота о своем народе является приоритетной задачей в деятельности японских компаний. Вот как формулируются взгляды японской фирмы Omron Company:

- главная цель компании — это ее развитие;
- рост фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- компания получает уважение в местном обществе;
- покупатель получает надежного поставщика;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- доходы от покупателя — это источник капиталовложений в развитие производства;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;

- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- другая часть прибыли пойдет на пользу служащим фирмы в виде увеличения оплаты труда и на дивиденды;
- оставшаяся часть прибыли пойдет на социальные нужды и благотворительность.

Таким образом, на примере данной фирмы можно убедиться в возможности разумного сочетания интересов частного капитала и общества.

### Опыт менеджмента в США

Эта страна имеет богатейший опыт менеджмента. Американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Предельно кратко суть американской модели менеджмента можно выразить одним словом — индивидуализм.

Во многом это связано с историей США, которые, в отличие от большинства крупных стран, были образованы лишь в 1776 г. Иммигранты и их потомки сформировали в американском обществе психологию человека, который, чтобы выжить в новых для себя условиях существования, вынужден был надеяться только на себя.

Поэтому неслучайно в деловых вопросах американцы традиционно предпочитали ставить вопросы дела на первый план, порой даже в ущерб нормальным человеческим отношениям. Необходимо подчеркнуть, что этот стиль больше характерен для старшего поколения менеджеров, которые привыкли руководствоваться правилом: «Делай, что тебе сказано, а не то...». Именно старшее поколение менеджеров предпочитает авторитарный (основанный на безусловном подчинении власти руководителя) стиль управления (рис. 1.5).

В данном случае менеджер (у американцев «босс», «шеф») доминирует или подавляет волю, желания, потребности своего подчиненного, сковывает его инициативу.

Такой жесткий стиль руководства в большей мере был характерен для американцев в первой половине XX в. Классическим примером менеджера данного типа являлся Г. Форд-старший — осно-



Рис. 1.5. Принцип авторитарного стиля управления (М — менеджер; П — подчиненный)



ватель автомобилестроительного гиганта — фирмы Ford Motor Company. Он, в частности, говорил: «Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо».

После второй мировой войны быстро восстановившая свою экономику Япония сумела обогнать США по росту производительности труда, качеству и надежности продукции. Основой успехов японцев стала эффективная система менеджмента. Необходимо отдать должное американским менеджерам, которые сделали все возможное, чтобы изучить передовой японский опыт управления (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента	
ЯПОНИЯ	США
<i>Структура управления компанией</i>	
Нестандартная, гибкая	Формализованная
<i>Характер принятия решений</i>	
Коллективный, на основе единогласия	Индивидуальный
<i>Форма ответственности</i>	
Коллективная	Индивидуальная
<i>Организация контроля</i>	
Коллективная	Индивидуальная
<i>Скорость служебного роста</i>	
Замедленная	Быстрая
<i>Критерий продвижения по службе</i>	
Возраст и стаж	Личный результат
<i>Главное качество менеджера</i>	
Координация действий подчиненных	Профессионализм

Продолжение табл. 1.1

ЯПОНИЯ	США
<i>Ориентация управления</i>	
На группу	На отдельную личность
<i>Оценка результата управления</i>	
По коллективному результату	По индивидуальному результату
<i>Отношения менеджера с подчиненными</i>	
Личные, неформальные	Формализованные
<i>Форма подготовки менеджеров</i>	
Универсальный тип	Узкоспециализированный тип
<i>Система найма на работу</i>	
Долгосрочная	Краткосрочная
<i>Система оплаты труда</i>	
По результатам работы коллектива	По индивидуальному результату

Поэтому в настоящее время в США достаточно типичной является ситуация, когда менеджеры предпочитают называть своих подчиненных коллегами, игроками одной команды. Современные, особенно молодые, менеджеры склоняются к более человечному, демократическому стилю управления (рис. 1.6). Руководитель на одно из первых мест среди жизненных ценностей ставит деловые, добрые, человеческие связи с коллегами.

Однако не следует идеализировать ситуацию. По мнению американских специалистов по менеджменту, это совсем не означает, что дурной характер, раздражительность или жесткость исчезли из управленческих кабинетов. Между тем спрос на квалифицированных менеджеров в США не снижается. Эта специальность остается в числе дефицитных в стране.

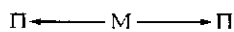


Рис. 1.6. Принцип демократического стиля управления (М — менеджер; П — подчиненный)

Поэтому в США активно ведутся поиски новых методов наиболее полного и эффективного использования руководящих кадров разных уровней. Такой подход к проблеме руководящих кадров вызван рядом причин экономического и социального характера, среди которых наиболее важное значение имеют следующие:

- усложнение функций руководства под влиянием научно-технической революции, обуславливающей дальнейшую концентрацию производства и капитала, развитие новых форм конкурентной борьбы (новизна товара, сроки поставки продукции, условия обслуживания и т. п.);
- возрастание потребности в высококвалифицированных руководителях разных уровней при одновременном усложнении и повышении стоимости процесса подготовки таких специалистов;
- превращение управленческого труда в один из решающих участков повышения общей эффективности производства и реализации продукции.

Для роста эффективности работы руководящих кадров, систематического обновления их профессиональных знаний в США широко используются различные курсы повышения квалификации, действующие преимущественно при университетах. Американские компании посылают своих менеджеров на такие курсы со следующими главными целями:

- расширить кругозор руководителя, его умение предвидеть ход происходящих событий и, таким образом, подготовить менеджера к принятию на себя дополнительной ответственности;
- ознакомить руководителей с последней информацией, касающейся теории и практики руководства фирмами;
- поощрять творческий, новаторский подход к рассмотрению проблем и принятию решений;
- дать возможность менеджеру обсудить новые идеи и проблемы делового мира с другими бизнесменами;
- помочь менеджеру самому оценить свои способности к дальнейшей карьере и свою роль в компании.

Прохождение курса повышения квалификации для руководителей стоит от 500 до 4,5 тыс. долл. в зависимости от продолжительности курса (от 2 до 16 нед.) и его уровня. Во всем комплексе деятельности корпораций по наиболее рациональному использованию кадров менеджеров одной из важнейших задач является оценка возможностей каждого работника, выявление так называ-

емого управленческого потенциала, которым располагает компания. Оценка возможностей работника является одной из самых сложных проблем, поскольку работу служащего можно оценить лишь с точки зрения выполнения им своих текущих обязанностей. Хорошее исполнение работы на одном уровне зачастую не гарантирует такого же исполнения на уровне более высоком. В 60-х гг. XX в. ряд американских корпораций перешли к попыткам решить эту проблему с помощью специальных «центров оценки», в которых работники компании с помощью различных тестов и упражнений проверяются с точки зрения способностей к руководящей деятельности. Такие центры функционируют во многих компаниях, в том числе в таких известных, как General Electric Company, IBM, Standard Oil Company и т. д.

В «центры оценки» входят руководящие работники различных функциональных подразделений компании. Штат «центра оценки» проходит специальную подготовку для выполнения им своих функций. В течение недели кандидатов подвергают интервьюированию и различным тестам. Затем проводятся «деловые игры в управление» с целью выявления различных способностей кандидата, которые оцениваются примерно по 20 личным качествам и характеристикам поведения в различных ситуациях. Для проверки в центрах выбираются такие качества работников, которые имеют важное значение для работы управляющего, могут быть выражены в письменных ответах или в поведении во время упражнений и являются более или менее постоянными, чтобы можно было делать прогнозы на будущее. Обычно здесь проверяется умение руководить группой, передавать права, контролировать действия других участников, мотивировать и убеждать, действовать в условиях ограниченного времени, выдвигать новые идеи и убеждать в их правильности. Далекое не последнее место отводится проверке лояльности работника по отношению к владельцам предприятия, умения проявить гибкость и последовательность в защите их интересов, особенно при возникновении различных социальных конфликтов в компании.

Обычно проверка осуществляется в течение 2—3 дней. Иногда проверка совмещается с курсами повышения квалификации и этот срок продлевается.

Американские специалисты считают, что такая форма намного эффективнее, чем традиционные методы оценки подчиненного непосредственным начальником, так как в центрах все внимание концентрируется на качествах, важных для руководящей работы. Оценка проходит на равных для всех условиях, так как работники центра не знают кандидатов лично и их мнение непредвзято. Кроме того, участие в проверочных упражнениях дает самому работнику представление о требованиях, предъявляемых к более вы-

соким должностям, показывает, в каком направлении следует работать для занятия этих должностей.

Как и их зарубежные коллеги, американские менеджеры очень много работают: 60-часовая рабочая неделя для них — норма. Многие же из них трудятся даже по 90 ч в неделю.

На рабочем месте они уже в 6 или 7 ч утра. Менеджеры появляются на работе задолго до того, как приходит основная масса сотрудников.

После окончания рабочего дня менеджеры отправляются домой пообедать и побыть с семьей. Поздно вечером они снова за деловыми бумагами, вплоть до отхода к 5—6-часовому сну. Такой труд порой прихватывает у них несколько часов в субботу и воскресенье. В результате реально более половины менеджеров проводят вне дома до 70% времени.

Интенсивный режим работы требует хорошего здоровья, физической подготовки. Как бы ни был напряжен рабочий день, большинству из менеджеров удается найти время на занятия физкультурой.

Американские менеджеры, особенно молодые, стремятся продвинуться по служебной лестнице и не скрывают этого. Редко кто из современных американских менеджеров убежден в том, что продвижение по службе происходит исключительно в силу его личных заслуг. Обычно это следствие оптимального сочетания деловых качеств и умения работать в команде.

В целом можно сказать, что современные американские менеджеры довольны своей жизнью. Интересный, напряженный труд в сочетании с достойной заработной платой делает их жизнь полноценной.

Однако не следует идеализировать американскую модель менеджмента. Жесткая конкуренция на рынке труда требует от каждого сотрудника максимальной отдачи и ответственности. Особое внимание уделяется нормальным рабочим отношениям.

Если на работе двое сотрудников не уживаются, то считается, что лучше уволить обоих, чем разбираться в причинах склоки. Если станет известно, что кто-то плохо отозвался о человеке другой национальности или цвета кожи, то его не только наверняка выгонят, но и сделают все для того, чтобы найти другую работу ему было очень сложно. Утрата же работы у американцев ассоциируется с потерей свободы, т. е. главной жизненной ценности.

## **Опыт менеджмента в ФРГ**

Весьма впечатляющие результаты, достигнутые экономикой страны, свидетельствуют об эффективности системы организации и управления.

Главные цели менеджмента в Германии: получение максимальной прибыли и обеспечение выплаты акционерам дивидендов. Кроме того, немецкие менеджеры стремятся:

- обеспечить ведущее место своих компаний на рынке;
- постоянно развивать производство за счет инвестиций;
- активно проводить научно-исследовательские и опытно-промышленные работы;
- решать экологические проблемы;
- осуществлять подготовку и обучение кадров.

Управление предприятиями организовано таким образом, что наряду с четкими экономическими отношениями всех уровней существует и жесткая административная подчиненность нижних уровней управления верхним, строгий спрос за выполнение плана. Усилия менеджеров направлены на обеспечение выживаемости компаний на рынке за счет создания условий по производству конкурентоспособной продукции.

Стилем работы аппарата управления является метод убеждения подчиненных вышестоящим руководством. Такой стиль сформировался исходя из соображений, что при этом обеспечивается наибольшая отдача в работе.

В практике работы широко используется проведение регулярных дискуссий по различным проблемам (плану, итогам работы, рынку, перспективам развития, инвестиционным программам и др.). Как правило, не практикуется издание приказов и других директивных документов. Чаще указания носят форму совета, рекомендации. Однако если рекомендации подчиненными не выполняются, то решается вопрос о соответствии подчиненного занимаемой должности.

На предприятиях создаются производственные советы, которые избираются представителями трудового коллектива. Производственные советы представляют интересы трудящихся перед администрацией предприятия. Без разрешения производственного совета не допускаются сверхурочные работы.

Решение о закрытии малорентабельных производств принимаются руководством предприятия только после консультации с производственным советом.

На предприятиях ФРГ существует система жесткого планирования.

Основой является пятилетний план, который ежегодно обновляется.

Жесткое планирование не мешает структурным подразделениям быть самостоятельными, но предполагает строгий контроль за их деятельностью со стороны высшего уровня менеджмента. В основу перспективного и оперативного планирования положены

разные подходы. Стратегии пятилетки — это политика инвестиций, финансов, прибыли и рентабельности. Оперативное планирование включает годовые, квартальные, месячные и недельные планы, которые содержат показатели по сбыту продукции, программному производству, поставки сырья, оценку экономических результатов. Действует система корректировки оперативных планов. Если она положительная, то руководство предприятия обычно не возражает против такого уточнения плана. Если же отрицательная, то обеспечивается строгий спрос с менеджеров за то, что они не сумели предвидеть сбой в работе и решить проблемы.

В процессе выполнения намеченной планом производственной деятельности количество и ассортимент продукции могут измениться в зависимости от спроса. Однако непременно должна быть достигнута запланированная прибыль. Менеджеры несут ответственность за получение прибыли и имеют надбавки в зависимости от нее. Если на участке работы, руководимым менеджером, не получена прибыль, то надбавка не выплачивается. При этом критически анализируется деятельность соответствующих структурных подразделений, намечаются меры по выправлению положения. Если эти меры не приводят к увеличению прибыли, то менеджер, ответственный за данный участок работы, заменяется.

Работа с кадрами является одной из главных функций менеджмента на фирмах ФРГ. Задачи кадровых служб предприятий кроме подбора кадров включают: обучение персонала, повышение его квалификации, охрану труда, организацию оплаты труда, обеспечение старости и другие вопросы социальной политики.

Менеджеры должны организовать повышение квалификации персонала, создавать резерв на руководящие должности. Менеджеров выбирают в основном из сотрудников самой фирмы. Порой менеджеров принимают и со стороны, однако стараются при этом исключить «семейственность», т. е. предоставление льгот родственникам и знакомым при устройстве их на работу. Одним из главных факторов при подборе менеджеров является умение работать с людьми.

Для оценки труда работников за прошедший год осуществляется аттестация персонала. С этой целью разрабатываются так называемые оценочные листы на каждого работника. В них сформулированы вопросы по двум разделам, характеризующим квалификацию работника и его отношение к труду. По каждому вопросу оценочного листа менеджером выставляется оценка, после чего в личной беседе с работником оценки обсуждаются. В большинстве случаев менеджер и работник приходят к общему согласию в оценках, высказывая при этом друг другу различные претензии. В случае разногласий работник обращается к вышестоящему руководству.



Оценка труда производится по всем категориям работников. При ежегодной оценке работника производится увеличение (снижение) надбавки к заработной плате.

Уровень заработной платы работников различных категорий существенно различается. Так, заработная плата менеджера высшего звена может быть в 15—30 раз выше, чем рабочего. Это объясняется несопоставимо большей ответственностью, которую несут руководители за оптимальный выбор стратегии развития и результаты работы предприятия.

Важное место в немецком менеджменте отводится решению социальных вопросов. Развитие всей социальной инфраструктуры в Германии возложено на местные власти. Муниципалитеты обязаны обеспечить население, проживающее на данной местности, всеми необходимыми социальными объектами (детские сады, школы, поликлиники, больницы и др.). Их финансирование местные власти осуществляют за счет налогов с прибыли, поступающих от предприятий, находящихся на данной территории, а также поступлений из федерального бюджета. Однако в дополнение к этому предприятия активно участвуют в проведении различных социальных мероприятий (благоустройство, сохранение памятников старины, помощь бедным, больным и т.д.).

Пенсионное обеспечение сотрудников осуществляется в зависимости от трудового стажа. Пенсия определяется в размере 50—80% от среднего заработка. Максимальная пенсия в размере 80% устанавливается при трудовом стаже не менее 25 лет. Предприятия могут устанавливать дополнительную пенсию в размере 10—20% от установленной государственной пенсии. Для получения права на доплату к пенсии необходимо проработать на предприятии не менее 10 лет.

В случае сокращения на предприятии возможен досрочный выход на пенсию с ее выплатой за счет предприятия на период до достижения пенсионного возраста (размер пенсии — до 90% от уровня заработной платы на период до достижения пенсионного возраста для работников, увольняемых в возрасте старше 50 лет).

Основными составными элементами мотивации труда являются:

- относительно высокий уровень заработной платы, который гарантирован законом о тарифных соглашениях, обеспечивающий высокий уровень жизни;
- система ярко выраженной дифференциации в оплате труда в зависимости от образования, должности и стажа работы;
- гарантия рабочего места, повышения квалификации;

- получение права дополнительных выплат к государственной пенсии в зависимости от стажа работы на фирме;
- прямая зависимость пенсии по старости от уровня заработной платы (без ограничения абсолютного размера верхнего предела пенсии);
- социальная защищенность кадровых работников фирмы путем выплаты пенсий при увольнении в связи с реорганизацией производства и управления.

#### 1.4. СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

**Состояние и проблемы менеджмента в современной России.** Прежде чем говорить о российском менеджменте, следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Как известно, рынок есть результат естественного отбора наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. История человечества не знает другой экономической системы, кроме рыночной экономики, которая являлась бы высокоэффективной, восприимчивой к научно-техническим достижениям и постоянно ориентированной на изменения в структуре общественных потребностей. Рынок нельзя создать искусственно, с помощью насильственного внедрения рыночных отношений. Рыночная экономика — результат длительного исторического процесса.

Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. Задачи этого этапа:

- достижение материально-финансовой сбалансированности народного хозяйства;
- изменение стереотипов сознания и поведения;
- подготовка кадров новой формации.

Рынок всегда отражает национальные и исторические традиции и особенности той или иной страны. Рыночная экономика в России, имея общие признаки, отличается от таковой в других странах. В первую очередь речь идет о наследии советской системы с ее жесткой централизацией экономики, всеохватывающим планом, практически полным отсутствием какой-либо самостоятельности у руководителей предприятий. Высокоэффективным в настоящее время может быть регулируемый, социально-ориентированный рынок.

В менеджменте главной проблемой является работа с персоналом. Люди — это субъекты рыночных отношений. От их квалифи-

кации, исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Кто же работает на развивающемся российском рынке?

Отвечая на этот вопрос, необходимо учесть следующее важное обстоятельство. С начала радикальных рыночных преобразований в России прошло уже около двадцати лет. В последние годы экономическая ситуация в России несмотря на кризисы 1998 г. и 2008 г. продолжает в целом стабилизироваться. Этому в немалой степени способствует благоприятная конъюнктура на мировом рынке энергоресурсов, где Россия занимает одну из лидирующих позиций.

Дополнительные финансовые средства создают хорошие возможности для дальнейшего улучшения деятельности предприятий. Наряду с этим возрастающая конкуренция на рынке предъявляет руководству и персоналу российских компаний более высокие требования к повышению эффективности производственной деятельности. Однако на практике развитие самой организации зачастую отстает от роста бизнеса. Отсутствуют современные системы планирования, мотивации и контроля. Не совершенствуется организационная структура — механизм, призванный обеспечить максимальную эффективность деятельности компании.

Среди трудоспособного населения страны достаточно много тех, кто не разделяет философию рыночной экономики. Поэтому значительная часть работников все еще имеет «советское» трудовое сознание.

Суть трудовой мотивации у большинства работников в СССР сводилась к желанию иметь относительно гарантированную заработную плату при невысокой интенсивности и низком качестве труда. Между тем по официально опубликованным данным, часовая выработка производственных рабочих в обрабатывающей промышленности нашей страны составляет лишь 20% от аналогичного показателя в США. По этому показателю нас обогнали не только наиболее развитые в экономическом отношении страны, но и такие государства, как Мексика, Бразилия, Аргентина, Португалия, Греция и другие, которые традиционно относятся к развивающимся.

У советского работника преобладала привычка все блага (квартира, премия и др.) получать от начальника — благодетеля, а не зарабатывать. Работник был консервативен, он не желал, как правило, воспринимать любые инновации, требующие переучивания, овладения новыми знаниями, навыками. В принципиально иных условиях рыночной экономики такой работник обычно стремится найти спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком (еще лучше остаться на своем предприятии, на котором все привычно и знакомо). Если же обстоятельства этого не позволяют (конверсия, банкротство и т.д.), то предпочтение отдается государ-

ственным предприятиям. И это несмотря на то, что в возможность улучшения качества работы на государственных предприятиях верят менее 20%, отдавая в этом приоритет частным.

Другой субъект рыночных отношений — руководитель. Типичный представитель руководства — это администрация государственных предприятий, сохраняющаяся, как правило, при акционировании и приватизации этих предприятий.

Лишь один из четырех руководителей, по данным НИИ труда России, читает литературу по социологии и психологии труда, экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. На предприятиях, возглавляемых такими руководителями, продолжают процветать административно-командные методы управления, силовой нажим.

Вопросам формирования общей стратегии предприятия, повышению конкурентоспособности предприятия на рынке, созданию условий для профессиональной подготовки работников, привлечению работников к управлению производством уделяется традиционно мало внимания.

Таким образом, главная трудность в реформировании бывшей советской системы — это люди. России остро не хватает современных эффективных менеджеров.

Приблизительно 30—40% общего объема промышленной продукции приходится на изделия, которые выпускает только один производитель, что говорит о монополизме экономики страны.

В настоящее время в России функционируют следующие предприятия: государственные, не подлежащие приватизации; приватизированные с участием либо без участия государства; частные (вновь созданные). Имеются некоторые особенности в организации и управлении такими предприятиями.

Специфика менеджмента на государственных, не подлежащих приватизации, предприятиях, заключается в схожести с системой организации и управления на бывших советских предприятиях. Это в первую очередь полная ответственность перед владельцем собственности — государством.

И кроме того, это ограниченность прав руководящего персонала, поскольку стратегию и тактику развития предприятия определяет вышестоящая организация.

Вторая, потенциально наиболее значимая, группа предприятий — это приватизированные предприятия. Эта группа вызывает повышенный интерес к особенностям менеджмента.

Менеджеры (руководители) предприятий несут здесь всю полноту ответственности за управление предприятием. Сюда входит право: определять организационную структуру производства, устанавливать цены, определять количество и номенклатуру выпускаемой продукции, нанимать, выплачивать вознаграждение и увольнять работников, распоряжаться финансами предприятия.

К сожалению, среди значительной части руководителей и работников российских предприятий бытует мнение о том, что приватизация чуть ли не автоматически приводит к быстрому и существенному улучшению работы, изменению в позитивную сторону отношения работников к труду. В принципе такая установка верна. Но нужно учитывать и то, что у работников больших коллективов чувство собственника выражено очень слабо.

Необходимо также уточнить, что совмещение в одном лице собственника средств производства и наемного работника в большей степени характерно для периода первоначального накопления капитала. Сейчас же до 3/4 работающих в развитых странах не являются собственниками своего предприятия. Тем не менее другие рычаги рыночной экономики (высокая конкуренция, угроза безработицы, высокий уровень оплаты труда) не позволяют им работать плохо.

Общероссийский рынок формируется как единое структурное образование. Каждая из его частей должна выполнять свою функциональную роль в общественном разделении труда, решении социальных, экономических и производственно-технических задач общества. Составной частью структуры российского рынка является так называемая малая экономика, основой которой в первую очередь является частный капитал. Для современной России это принципиально новая форма создания предприятий. По сравнению с крупным, как правило, государственным производством она характеризуется особыми условиями менеджмента. Малая экономика воздействует на становление и развитие рыночных отношений прежде всего в результате роста числа субъектов рынка (товаропроизводителей). На рынке США, например, работают около 20 млн фирм, в Японии — 9 млн, в Индии — 12 млн. При этом до 85% фирм — представители частного малого и среднего бизнеса.

Главный фактор формирования рынка в России в настоящее время — это увеличение предложения и соответственно производства разнообразных товаров и изделий. Огромные размеры необеспеченного платежеспособного спроса населения и действующих производств стимулируют развитие экономической деятельности небольших предприятий.

К числу преимуществ малых предприятий относятся: быстрая адаптация к постоянно меняющимся условиям реализации продукции на рынке, быстрая оборачиваемость средств, значительное уменьшение расходов за счет предельно рациональной организации и управления производством, сравнительно низкие затраты на аппарат управления.

Особо необходимо остановиться на управлении малым частным предприятием. Именно здесь открывается благоприятная

возможность сочетать передачу менеджером максимума полномочий по управлению с одновременным повышением степени свободы действий исполнителей. В небольшом коллективе функции работающих строго определены, а контроль облегчен. Взаимозаменяемость и взаимозависимость работников внутри небольшого коллектива, доверительность между ними создают условия для эффективной организации труда. По существу, только такой коллектив способен гибко и эффективно реагировать на изменяющиеся экономические условия, идти на риск, осваивая новые производства и рынок инноваций. Таким образом, гибкость, высокая эффективность деятельности представляет собой основной капитал фирмы.

Однако нельзя не сказать о проблемах малых и средних предприятий. Располагая относительно незначительными производственными мощностями и ресурсами, такие предприятия, разумеется, не могут составить реальную конкуренцию крупным компаниям, которые сохраняют за собой традиционную функцию массового поточного производства и быстрого насыщения рынка новой продукцией. Для современных крупных предприятий характерны высокий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации производства. Это в свою очередь позволяет таким компаниям снижать издержки производства в расчете на единицу продукции и продавать ее по относительно низким ценам. Таким образом, в сегментах рынка, контролируемых мощными корпорациями, деятельность среднего и малого бизнеса затруднена.

Опыт развитых зарубежных стран показывает, что оптимальным вариантом является участие малых и средних предприятий наряду с крупными в выполнении совместных работ. Особенно благоприятные условия для такой деятельности создаются при выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В США, например, законодательство требует привлекать малый бизнес к выполнению всех научно-технических проектов стоимостью свыше 100 тыс. долл., выдаваемых крупным корпорациям. На практике примерно половину работ исследовательского характера в проектах, в которых главным подрядчиком выступает крупная корпорация, выполняют мелкие и средние фирмы-субподрядчики. Опыт показывает, что привлечение к крупномасштабным проектам малого бизнеса как соисполнителя повышает качество работ и способствует их ускорению.

В числе особенностей менеджмента в России одно из ведущих мест занимает проблема регионов.

Менеджер может столкнуться в своей деятельности с давлением со стороны местных органов власти. В действиях руководителей ряда отдельных регионов России прослеживается стремление: к автономности, самостоятельности в хозяйственном отношении;

формированию замкнутого цикла производства и потребления, ввоза и вывоза товаров; самостоятельной внешнеэкономической деятельности; финансовому самообеспечению; точному соизмерению собственных доходов и расходов.

Территориальный хозяйственный механизм ориентирует менеджеров на развитие и укрепление межрайонных связей, комплексное использование имеющихся в регионе ресурсов, максимальный учет всех требований экологии и природопользования. Менеджер может учитывать территориальную дифференциацию цен и налогов, участие предприятий в формировании фондов регионального развития, экологические нормативы и др. В частности, для менеджера может иметь особое значение тот факт, что предприятия, выпускающие дефицитную продукцию для нужд какого-либо региона, могут иметь льготное налогообложение и кредитование, приоритетное выделение централизованных ресурсов, дополнительные права по развитию внешнеэкономических связей, льготы в социальном обеспечении, приоритеты в обеспечении квалифицированными кадрами и др.

Значительные возможности для российского менеджмента имеются и в сфере территориальной рационализации производства и сбыта. Различные предприятия, расположенные в одном регионе, объединяют возможности для совместного решения проблем технического перевооружения и наращивания производства, реализации территориальных социальных программ.

Таким образом, перспективы развития российского менеджмента определяются развитием рыночных отношений в стране.

Но для того чтобы начать решать проблемы менеджмента в России, необходимо их четко выявить и определить.

За годы становления в современной России накопилось множество проблем, без решения которых говорить о дальнейшей интеграции в мировое сообщество нашего бизнеса было бы бессмысленным. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

**Подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами.** Это трудный процесс, во многом осложненный как нехваткой высококвалифицированных преподавателей по менеджменту, так и отсутствием соответствующего оборудования и инвентаря.

**Понимание сущности менеджмента российскими руководителями.** Руководители, прошедшие старую, советскую, школу жизни зачастую не видят разницы между управлением и менеджментом. Называя себя по-новому — менеджерами, они используют на практике старые методы управления, не имеющие ничего общего с менеджментом. «Менеджмент» определяют только как управление или планирование, или ведение бизнеса. Однако если менеджер не может правильно и полно определить менеджмент,

есть опасения, что и в практической деятельности некоторые важные направления будут им упущены.

**Неспособность принимать решения.** Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

**Неумение менеджеров делегировать полномочия.** В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным.

**Низкий профессионализм.** Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

**Неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм.** Можно говорить не только о неумении, но и о страхе перед такими специалистами. У менеджеров есть опасения, что независимые консультанты выведают коммерческую тайну и продадут ее конкурентам.

**Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре.** Только в конце 2000 г. на государственном уровне было принято решение разработать Кодекс корпоративной культуры российского предпринимателя и производителя.

**Нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства.** Такие специалисты способны предугадать и предупредить по определенным данным приближение кризиса, а если таковой наступил, то с наименьшими потерями вывести предприятие из него.

**Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инноваций.** Многие российские менеджеры не умеют правильно использовать методы и приемы риск-менеджмента, в том числе определять риск качественно и количественно, боятся инноваций, так как, по их мнению, это несет в себе угрозу для их существования в качестве руководителей.

**Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента.** Большинство российских предприятий страдает от недостатка компьютерной и офисной техники. Недостаток специализированных компьютерных программ не позволяет построить эффективную систему информационного менеджмента. (Многие руководители смотрят на возможность формирования системы информационного менеджмента (ИМ) на предприятии как на дополнительную головную боль.)

Следующей, более совершенной и сложной ступенькой информационного менеджмента является *knowledge*-менеджмент, или



система управления знаниями (разработка и внедрение процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме и использования имеющихся открытых и скрытых знаний, а также внедрение процессов создания новых знаний).

**Непонимание возрастания роли *quality*-менеджмента на предприятии.** Многие руководители недооценивают роль *quality*-менеджмента или управления качеством. Следует знать, что управление качеством не сводится только к созданию служб ОТК, а представляет собой процесс управления элементами производственного процесса, обеспечивающий достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Существуют два разных подхода: управление качеством с позиции изготовителя и управление качеством с позиции потребителя.

**Неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента.** К сожалению, очень немногие российские руководители владеют такими методами и приемами менеджмента, как *брейн-сторминг* (метод мозгового штурма, используемый при выработке управленческих решений), *модерация* (подход, предполагающий свободу мнения, используемый для эффективной подготовки, проведения и анализа рабочего совещания, семинара, деловой встречи), ролевые игры, презентации и др.

**Отсутствие навыков реализации продукции.** Руководители не владеют современными инструментами маркетинга.

**Неумение эффективно управлять финансовыми ресурсами компании, использовать на практике современные методы мотивации.** Появление и внедрение системы финансового менеджмента на российских предприятиях вызвано рыночными преобразованиями и формированием рынка ценных бумаг. Все больше предприятий приходят к необходимости создания специальных финансовых служб или найма финансового менеджера для управления финансовыми средствами с помощью специального инструментария.

В настоящее время трудно стимулировать работника фотографией на Доске почета или записью благодарности в трудовую книжку.

Формы мотивации изменились — это денежные премии, поездки за рубеж или по стране, оплаченные предприятием, свободный график работы и т. п.

**Отсутствие систематизированной теории российского менеджмента.** В свое время советская теория управления создавалась такими учеными, как А. А. Богданов, А. К. Гастев, П. М. Керженцев, П. А. Попов (репрессированы в 30-е гг. XX в.).

**Экологические проблемы (устаревшие оборудование и технологии).** Для менеджеров российских предприятий экологические проблемы являются одними из наиболее актуальных. До

сих пор существуют предприятия с оборудованием XIX или начала XX вв. Экологически безопасные технологии стоят недешево, поэтому природа систематически загрязняется отходами производства.

Те руководители, которые осознают экологическую опасность, пытаются создать на своих предприятиях систему экологического менеджмента.

**Осознание социальной ответственности менеджмента.** В погоне за прибылью менеджеры иногда забывают о той социальной ответственности, которую они должны нести. Такие руководители считают: «Или прибыль, или социальная ответственность». Закупка за границей вредных для здоровья промышленных товаров и продовольственных продуктов, например посуды из меланина или просроченных продуктов питания, сбыт испорченных продуктов в заказах для ветеранов Великой Отечественной войны или китайские игрушки, содержащие вредные химические соединения, для детей из детских домов — не считаются преступлением в сознании таких менеджеров.

**Проблемы налогового пресса и неопределенность механизмов ценообразования.** До сих пор в нашей стране отсутствует отрегулированное и эффективное налогообложение. Руководителям предприятий легче находить пути обхода законов, чем соблюдать их.

Хотя декларируется рыночное ценообразование, на деле этот процесс до сих пор не отрегулирован и носит стихийный характер. Как правило, цены являются необоснованно завышенными и контролируемые не рыночными законами или государством, а криминальными группировками или монополистами, диктующими свои правила игры.

**Слабость законодательной базы.** Законы противоречат друг другу. Региональные законы порой вступают в противоречие с федеральным законодательством и др.

**Отсутствие умения формировать команду, подбирать кадры.** Психологические науки, такие как социальная психология, управленческая психология и другие уже долгое время считались у нас «порождением капитализма». За это мы сейчас расплачиваемся. Не только менеджеры российских предприятий, но и руководители страны часто не умеют формировать команду. Отсюда бесконечные увольнения, конфликты интересов и т.д.

Менеджер должен владеть методикой определения характеров людей, их темперамента. Он должен уметь подбирать и обучать работников, расставить их по соответствующим местам, а при необходимости — увольнять.

К настоящему времени выработаны определенные направления для решения перечисленных выше проблем. Таких направлений — четыре.

1. Воссоздание системы повышения квалификации на базе соответствующих отраслевых институтов и бизнес-школ. Правда, с реализацией этого направления есть проблемы: сопутствующие затраты (стоимость проезда до места обучения, стоимость проживания, стоимость самого обучения); недостаточное число отраслевых преподавательских кадров, подготовленных обучать новейшим методам менеджмента.

2. Подготовка российских менеджеров непосредственно за рубежом в ведущих школах менеджмента и центрах подготовки кадров. Здесь также возникают проблемы: нехватка у российских предприятий валютных средств для финансирования этого направления (на Западе такое вложение капитала считается одним из наиболее прибыльных видов вложения капитала), отсутствие свободного владения иностранными языками российскими управленческими работниками, несоответствие менталитета старых управленческих кадров сегодняшним реалиям.

3. Перенятие опыта предприятий — мировых лидеров, самостоятельно формирующих кадры менеджеров. В России уже есть предприятия, следующие этому примеру, однако существуют проблемы: отсутствие финансовых средств, нежелание высшего руководства реализовывать такие программы, а порой сопротивление рядовых сотрудников, боящихся перемен.

4. Создание Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий Российской Федерации. Реализация программы начата в 1998 г. По этой программе обучаются российские менеджеры или владельцы собственных предприятий (до 40 лет), успешно прошедшие вступительное тестирование и собеседование.

Проблемы связаны с отрывом слушателей от работы на длительное время, отсутствием специалистов, свободно владеющих иностранными языками для практики за рубежом, нехваткой квалифицированных преподавательских кадров для реализации программы. Очень важной проблемой является несоответствие менталитета слушателя и принимающей стороны за рубежом.

**Концепция развития собственного менеджмента.** Менеджер должен уметь разрабатывать собственную целевую программу развития и внедрения новых методов и технологий менеджмента. Эта программа должна иметь примерно следующее содержание:

- решение организационных проблем (создание новых организационных структур, таких как дивизиональная, матричная, виртуальная и т. д.);
- решение экономических проблем (мероприятия по увеличению прибыли, разработке новых видов продукции или новых путей по ее сбыту, поиск и инвестирование денежных средств и т. д.);

- решение управленческих проблем (выработка стратегий перехода на новые ступени менеджмента);
- отказ от использования устаревших методов управления и переход на новые технологии менеджмента в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями по ключевым направлениям:
  - инвестиционный менеджмент;
  - инновационный менеджмент;
  - бизнес-планирование;
  - финансовый менеджмент;
  - бюджетный менеджмент;
  - лизинг;
  - логистика;
  - внутрифирменное планирование;
  - контроллинг;
  - quality*-менеджмент (управление качеством);
  - информационный менеджмент;
  - knowledge*-менеджмент (управление знаниями);
  - риск-менеджмент и антикризисное управление;
  - кадровый менеджмент;
  - переход от управления отдельными мероприятиями к управлению концептуально-ориентированными программами;
  - использование на предприятии передовых методов в менеджменте: «мозговой штурм», ролевые игры, презентация, модерация и т. п.;
  - создание деловых обучающих игр для сотрудников на основе реальных ситуаций и на компьютерной основе с использованием вышеуказанных методов.

**Основные задачи, стоящие перед менеджментом в России.**  
 Российские менеджменты должны:

- обеспечивать жизнеспособность своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка;
- добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях рынка;
- разработать и последовательно реализовывать программу развития коллектива предприятия, включая соци-

альные проблемы, организовывать работу на базе современных эффективных методов;

- совершенствовать работу предприятия на основе применения современных методов управления, улучшать организационную структуру предприятия, добиваясь эффективной работы каждого сотрудника в отдельности и всего коллектива как единой взаимодействующей системы;
- разрабатывать и внедрять в практику более совершенные формы бизнеса, осваивая новые отрасли и сферы;
- определять цели, соответствующие интересам фирмы, исходя из запросов рынка и потребителя;
- уметь в разумных пределах идти на риск и быть способным нейтрализовать его воздействие;
- внедрять теоретические разработки отечественной и зарубежной науки после адаптации к конкретным условиям;
- подходить к управлению с учетом особенностей истории страны, российских условий бизнеса и российского менталитета;
- уметь предотвращать и успешно преодолевать кризисные явления в процессе деятельности организации.

### **Краткое содержание главы**

Рыночная экономика в силу действия факторов нестабильности и повышенного риска объективно предполагает постоянное совершенствование процесса производства. Именно этой цели отвечает менеджмент — наука о рациональной организации и управлении производством.

Менеджер должен обладать необходимыми качествами для успешного руководства коллективом. В числе таких качеств: высокий профессионализм, предприимчивость, целеустремленность.

Развитие научной управленческой мысли, возникшей на рубеже XIX—XX вв., продолжается до настоящего времени. За истекший период сформировались отдельные научные направления, которые привнесли в практику менеджмента много нового. Данное обстоятельство, в конечном счете, позволило повысить эффективность системы организации и управления производством. Богатый опыт стран с развитой рыночной экономикой, обеспечивающей высокую эффективность производства и реализации продукции, это подтверждает.

Наиболее известными и существенно отличающимися друг от друга являются модели менеджмента в Японии и США. Однако использование различных подходов к управлению производством не препятствовало созданию в этих странах эффективной экономики. Не менее впечатляющие результаты демонстрирует и система организации и управления производством в Германии.

Богатый зарубежный опыт менеджмента необходимо использовать в России при соответствующем учете особенностей страны.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. В чем состоит сущность менеджмента?
2. Перечислите характерные особенности современного менеджмента.
3. Какими основными качествами должен обладать менеджер?
4. Каковы объективные обстоятельства, способствующие возникновению и формированию менеджмента как науки и практики?
5. Перечислите и дайте краткую характеристику основным направлениям научной управленческой мысли.
6. В чем заключается суть количественного научного подхода в менеджменте?
7. Изложите содержание процессного подхода.
8. Каково отличие между системным и ситуационным научными направлениями?
9. Дайте краткую характеристику японской модели менеджмента.
10. В чем заключается отличительная особенность менеджмента в США?
11. Назовите характерные особенности менеджмента в ФРГ.
12. Имеются ли в России возможности для использования зарубежного опыта менеджмента?
13. Каковы основные проблемы менеджмента в России? Назовите пути их решения.
14. Каковы основные задачи, стоящие перед российским менеджментом?

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Данная глава посвящена характеристике и особенностям внешней и внутренней среды предприятия (организации). Особое внимание обращается на сложность, подвижность и неопределенность среды в условиях рыночной экономики. Приводятся основные принципы организационного построения предприятий. Анализируются разновидности организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная и др. Показаны направления совершенствования организации работы предприятий. Рассматриваются основные функции аппарата управления и варианты распределения труда в системе управления. Подчеркивается важность менеджмента в формировании органов управления предприятием. Показаны особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

## 2.1. ВНЕШНЯЯ СРЕДА

*Среда* — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

*Внешняя среда* — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Теория менеджмента рассматривает фирмы как системы двух основных типов: закрытая и открытая. Закрытая система условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды. Такая система обычно характерна: для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране.

Рост конкурентной борьбы между товаропроизводителями, устойчивое превышение объемов предлагаемых к реализации то-

варов и услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к «раскрытию» замкнутой системы. Таким образом, всякая зависимая от внешней среды организация является открытой системой.

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия (рис. 2.1).

**Среда прямого воздействия. Потребители.** Это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

**Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.** В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.



Рис. 2.1. Факторы внешней среды предприятия



**Конкуренты.** Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

**Законы и государственные органы.** Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

**Профсоюзы.** Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе факторов прямого воздействия внешней среды.

**Среда косвенного воздействия.** Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

**Состояние экономики.** Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты и другие показатели.

**Научно-технический прогресс.** Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры и т.д.). Высокий уровень научно-технического прогресса вынуждает производственные фирмы разрабатывать и внедрять новые технологии.

**Политика.** Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности — важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

**Социальные факторы.** Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста. В некоторых странах широкое распространение получил патернализм, оказывающий существенное влияние на формирование социальной политики в государстве.

**Международные события.** Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валю-

та и т.д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Взаимосвязь факторов внешней среды очевидна. Например, изменение законодательной системы может оказать влияние на уровень конкуренции, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы и т.д.

Степень одновременного воздействия тех или иных факторов внешней среды на компанию называется *сложностью внешней среды*. Внешняя среда постоянно меняется.

Скорость изменения внешней среды называется *подвижностью среды*. Для разных компаний даже в условиях одной страны подвижность среды может быть различна. Это связано с характером деятельности предприятия на том или ином рынке. Зависимость фирмы от количества информации, которой она располагает, характеризует неопределенность внешней среды.

В России влияние факторов внешней среды на деятельность предприятий особенно заметно. Это связано с переходным характером развития рыночных отношений в стране. Особенно нестабильна ситуация в сфере экономики и в деятельности государственных органов законодательной и исполнительной власти. Нет четкого видения перспектив развития народного хозяйства страны. Динамика развития российской экономики такова, что сфера производства все больше уступает место сфере обращения. В последующие годы этот процесс будет продолжаться. Именно за счет производственной сферы в перспективе будет увеличиваться количество безработных. Прежде всего сокращения коснутся традиционно неблагоприятных секторов экономики — легкой и пищевой промышленности.

Еще одной многочисленной группой, которая пополнит армию безработных, станут молодые люди. Это связано с тем, что в трудоспособный возраст вступают дети, родившиеся в период демографического бума начала 80-х гг. XX в.

В меньшей степени пострадают такие отрасли, как энергетика, машиностроение, электроника, оборонный комплекс, так как им будет обеспечена приоритетная поддержка правительства. Необходимо отметить, что особенности развития российского рынка во многом повторяют тенденции, характерные для стран с развитой рыночной экономикой. Так, исследования, проведенные в США, показали, что на фоне существующей в стране безработицы имеется нехватка высококлассных специалистов во многих компаниях, которые работают в сфере обслуживания, образования и транспорта. Это также относится к фирмам, занимающимся фи-

нансовыми операциями и недвижимостью. По данным Министерства труда США в число наиболее перспективных профессий входят: бухгалтеры, брокеры и агенты по продаже недвижимости, банковские клерки.

В связи с развитием российского рынка все предприятия должны осуществлять энергичную структурную перестройку — избавляться от устаревших рабочих мест и направлять средства в инвестиции. В среднем по российской промышленности устарело около 60% рабочих мест, и для того, чтобы их обновить, требуются новые технологии, а их внедрение занимает немало времени. Устаревшие основные фонды создают потенциальную угрозу банкротства. Модернизация производства задерживается не в последнюю очередь из-за того, что менеджеры многих предприятий далеко не всегда имеют четкое представление о том, какими активами оно располагает, пользуются недостоверной статистикой и не слишком охотно идут на то, чтобы привести свои данные в соответствие с действительным положением вещей.

Неясность в вопросе о реальной стоимости предприятия в свою очередь затрудняет как оптимизацию капиталовложений, так и поиск внешних инвесторов.

В настоящее время в развитых в экономическом отношении странах к производителям продукции предъявляются требования, которые многие из них не могут выполнить. Это связано с тем, что приходится работать на перенасыщенных товарами рынках. В довершение всего может постоянно меняться валютный курс, существовать реальная угроза забастовок и т.д. Как правило, в США в первые два года работы разоряется каждое второе предприятие.

Американская статистика банкротств — недалекое будущее для России: ведь по данным Госкомстата 40% всех предприятий в России — убыточные.

В последние годы в России наблюдается рост числа предприятий, признанных по суду банкротами и выставленных на конкурс с целью реструктуризации и смены профиля производства. Растет и число банкротств, не сопровождаемых никакими официальными процедурами — фирмы попросту сворачивают свою деятельность или переходят к другим хозяевам. Особенно пострадали такие сферы, как торговля, банковская и брокерская деятельность, продажа и покупка недвижимости.

Существуют объективные причины увеличения числа банкротств в России: образование мощной конкурентной среды, насыщение некоторых сегментов рынка, неопределенность имущественных прав и отсутствие полноценной судебной системы.

Таким образом, налицо влияние различных факторов внешней среды на деятельность российских предприятий. Менеджерам в

своей работе необходимо постоянно учитывать данное обстоятельство.

## 2.2. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

Поскольку предприятие можно рассматривать как самоорганизующийся и саморазвивающийся объект, именно внутренняя среда в первую очередь определяет характер и успешность деятельности предприятия. Говоря о характеристике внутренней среды, необходимо иметь в виду: ассортимент и объем производимых предприятием товаров или оказываемых услуг, характер технологического процесса и производственный потенциал, структуру управления фирмой, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов. Данные показатели определяют лицо предприятия, его положение на рынке, перспективы развития (рис. 2.2).

*Структура* — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это взаимоотношения подразделений предприятия. В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда.

Данный принцип является объективным условием создания и функционирования предприятия, поскольку благодаря разделению труда в рамках какой-либо организационной структуры осуществляется процесс выделения и сосуществования различных видов трудовой деятельности.

Использование принципа разделения труда создает возможности для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы.

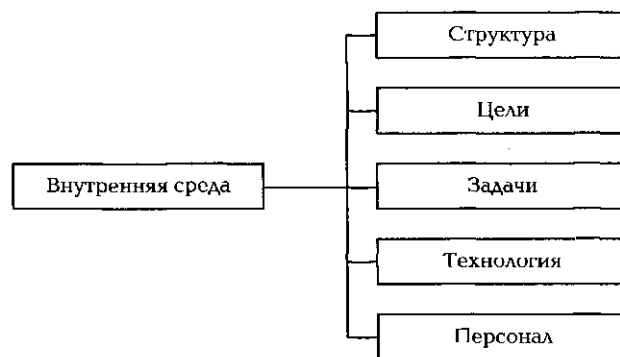


Рис. 2.2. Элементы внутренней среды предприятия

В менеджменте различают горизонтальное и вертикальное разделение труда (рис. 2.3, 2.4).

Вариант горизонтального разделения труда характерен для подавляющего большинства предприятий, кроме очень мелких. На практике количество заместителей руководителя небольшого по численности предприятия обычно сокращено до одного, руководитель может работать вообще без заместителя, либо эти функции совмещает менеджер среднего звена. В свою очередь узкий спектр деятельности такого предприятия объективно не предполагает наличие в структуре его управления разделения работы на составляющие компоненты на одном уровне управления.

Структура разделения труда может быть работоспособной только в случае четкой координации различных уровней управления предприятием. Речь идет о согласованной работе всего персонала в рамках соответствующих должностных прав и обязанностей. В то время как менеджеры разных уровней определяют цели работы, планируют производственный процесс, обеспечивают его необходимыми ресурсами и осуществляют необходимый контроль за деятельностью подчиненных, последние своевременно и качественно выполняют производственные задания.

Цели — желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Правильная формулировка и, соответственно, достижение поставленных целей являются важнейшими факторами внутренней среды предприятия. Цели, которые оно ставит перед собой, могут быть самыми разнообразными (стратегическими, тактическими, даже «сиюминутными»). Основными целями компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение стабильной прибыли.

Необходимо различать цели предприятия и входящих в его структуру подразделений. Здесь может наблюдаться несовпадение целей, однако возникающие противоречия обычно не носят принципиального характера и менеджер вполне может их разрешить. Общность целей сплачивает коллектив предприятия, повышает результативность его работы.

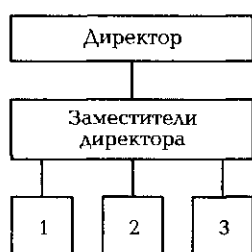


Рис. 2.3. Горизонтальное разделение труда



Рис. 2.4. Вертикальное разделение труда

Задачи решаются для достижения поставленных целей. В менеджменте различают следующие основные задачи: работа с персоналом, работа с предметами и средствами труда, работа с информацией. Основная и наиболее трудная задача менеджера — работа с персоналом, людьми.

Влияние *технологии* производства на управление достаточно велико. Пример: приготовление пищи (по индивидуальному заказу клиента) в хорошем ресторане и стандартная пища (комплексный обед) в дешевом ресторане быстрого обслуживания. Стандартизация упрощает требования к работнику, но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна четкая организация производства. Обычно можно найти достоинства как в индивидуальном, так и серийном производстве.

*Персонал (люди)*. Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные — это люди с индивидуальными особенностями. Человек — центральная фигура в любой организации. Работа персонала на фирме является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности. К таким факторам относятся: потенциал человека, способности к выполнению какой-либо конкретной работы, потребности (физиологические и психологические), восприятие (люди по-разному воспринимают одни и те же события), ценности (богатство, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), лидерство.

Перечисленные выше элементы внутренней среды находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Действительно, измене-

ние целей предприятия, например, ведет к уточнению задач, стоящих перед ним, и может повлечь, соответственно, изменение технологического процесса, а также структуры управления.

### **2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. В самом общем смысле этого слова структура системы — это совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь организационная система управления представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

- определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
- выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
- делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства—подчинения, отношения централизации—децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

**Методы проектирования организационных структур.** Существует четыре метода проектирования организационных структур. Это метод аналогии, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования. Рассмотрим их более подробно.

1. Метод аналогии состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий, функционирующих в сходных условиях.

2. Экспертный метод заключается в том, что изучается организация, выявляются и осмысливаются ее наиболее существенные специфические особенности, «узкие места» в работе аппарата и

вырабатываются рекомендации исходя как из мнений экспертов, так и обобщения и осмысления наиболее передовых тенденций в области организации управления.

3. Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования.

4. Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. При этом формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

Организацию и управление работой предприятия осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Поскольку разработка такой структуры связана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, менеджер определяет взаимоотношения между ними, содержание и объем выполняемых ими работ, права и обязанности каждого работника. С точки зрения качества и эффективности управления выделяют следующие основные *типы структур управления* предприятием:

- иерархический тип, к которому относятся линейная организационная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура управления, штабная структура, линейно-штабная организационная структура, дивизиональная структура управления;
- органический тип, включающий бригадную, или кросс-функциональную, структуру управления; проектную структуру управления; матричную, или программно-целевую, структуру управления.

Рассмотрим их более подробно.

**Иерархический тип структур управления.** На современных предприятиях наиболее распространена иерархическая структура управления (рис. 2.5). Такие структуры управления были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными



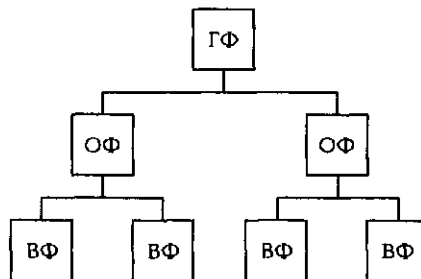


Рис. 2.5. Иерархическая структура управления

ми Ф. Тейлором в начале XX в. Немецкий социолог М. Вебер, разработав концепцию рациональной бюрократии, дал наиболее полную формулировку шести принципов.

1. Принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим уровнем и подчиняется ему.

2. Вытекающий из предыдущего принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии.

3. Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям.

4. Принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

5. Принцип, вытекающий из предыдущего, — обезличенности выполнения работниками своих функций.

6. Принцип квалифицированного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

Всех сотрудников можно дифференцировать на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители. *Руководители* — лица, выполняющие главную функцию (ГФ) и осуществляющие общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. *Специалисты* — лица, выполняющие основную функцию (ОФ) и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т. д. *Исполнители* — лица, выполняющие вспомогательную функцию (ВФ), например, работу по подготовке и оформлению документации, хозяйственную деятельность.

Характер структуры аппарата управления, как правило, определяется:

- объемом выполняемой работы;
- сложностью изготавливаемой продукции;
- численностью работающих;
- уровнем специализации производства;
- степенью технологической оснащенности.

В структуре управления различных предприятий много общего. Это даст возможность менеджеру в определенных пределах использовать так называемые типовые структуры. Необходимым условием при этом должен быть учет специфики производства продукции предприятия, для которого разрабатывается вариант организационной системы управления.

Рассмотрим некоторые из организационных структур, относящихся к иерархическому типу.

*Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения).* В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Сам менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Однако руководитель этой начальственной структуры не имеет права без разрешения непосредственного руководителя (менеджера) отдавать распоряжения его подчиненным (рис. 2.6).

**Достоинства структуры:** четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

**Недостатки структуры:** отсутствие подразделений по планированию производства и подготовке решений, тенденция к волоките при решении смежных проблем подразделений, перегрузка менеджеров верхнего уровня.

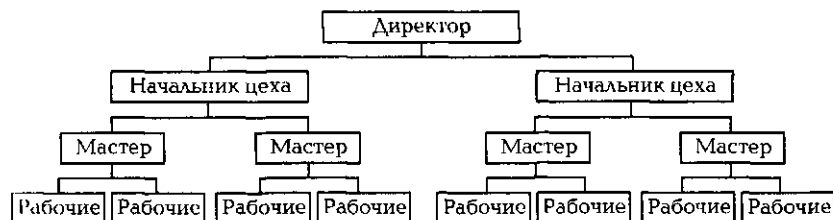


Рис. 2.6. Линейный тип организационной структуры

*Функциональный тип организационной структуры.* Особенностью данного типа организационной структуры является то, что каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются следующие основные функции: научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, производство, маркетинг, финансы. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений (рис. 2.7).

**Достоинства структуры:** освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах.

**Недостатки структуры:** усложнение взаимосвязей, затруднение координации действий по управлению, проявление тенденций к чрезмерной координации.

*Линейно-функциональный тип организационной структуры.* Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами (рис. 2.8).

Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, финансы, плановый, производство (рис. 2.9). По каждой из подсистем формируется иерархия служб, так называемая «шахта», которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

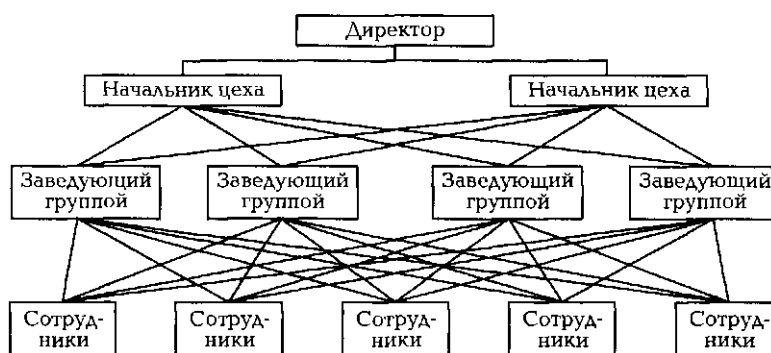


Рис. 2.7. Функциональный тип организационной структуры



Рис. 2.8. Линейно-функциональный тип организационной структуры

Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве инициатора в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений. Функциональные службы (отделы: плановый, труда и заработной платы, финансовый, бухгалтерия и др.) ведут необходимую подготовительную работу, осуществляют учет и анализ деятельности предприятия, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат принимает необходимые решения и отдает распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий. Персонал линейного аппарата и функциональных служб непосредственно не подчинен друг другу, однако имеет определенные взаимные обязательства по решению задач, стоящих перед предприятием.

Достоинства структуры: освобождение линейных руководителей от несвойственных им функций обеспечения производства ресурсами; возможность координации действий между ли-



Рис. 2.9. «Шахтная» структура управления предприятием



Рис. 2.10. Штабной тип организационной структуры

нейными и функциональными подразделениями; высокая степень специализации структурных подразделений предприятия.

**Недостатки структуры:** необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства, экономики, кадров как с соответствующими функциональными службами, так и высшим руководством; длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций.

**Штабной тип организационной структуры.** Данный вариант структуры в первую очередь предназначен для организации работы менеджеров высшего звена управления. При таком руководителе создается группа подразделений, целью которых является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы (рис. 2.10).

**Достоинства структуры:** качественная подготовка планов и вариантов решений, высокая степень специализации деятельности, профессионализм персонала.

**Недостатки структуры:** тенденция к чрезмерной централизации управления; снижение персональной ответственности сотрудников за результаты работы.

**Линейно-штабная структура управления.** Линейно-штабная структура управления имеет такие же характеристики, как и линейно-функциональная структура. Она предусматривает функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней (рис. 2.11).

Главной задачей линейных руководителей в этом случае является координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации. Именно по такому принципу построено управление Москвой.

**Достоинства структуры:** более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов; некоторая разгрузка



Рис. 2.11. Линейно-штабная структура управления организацией

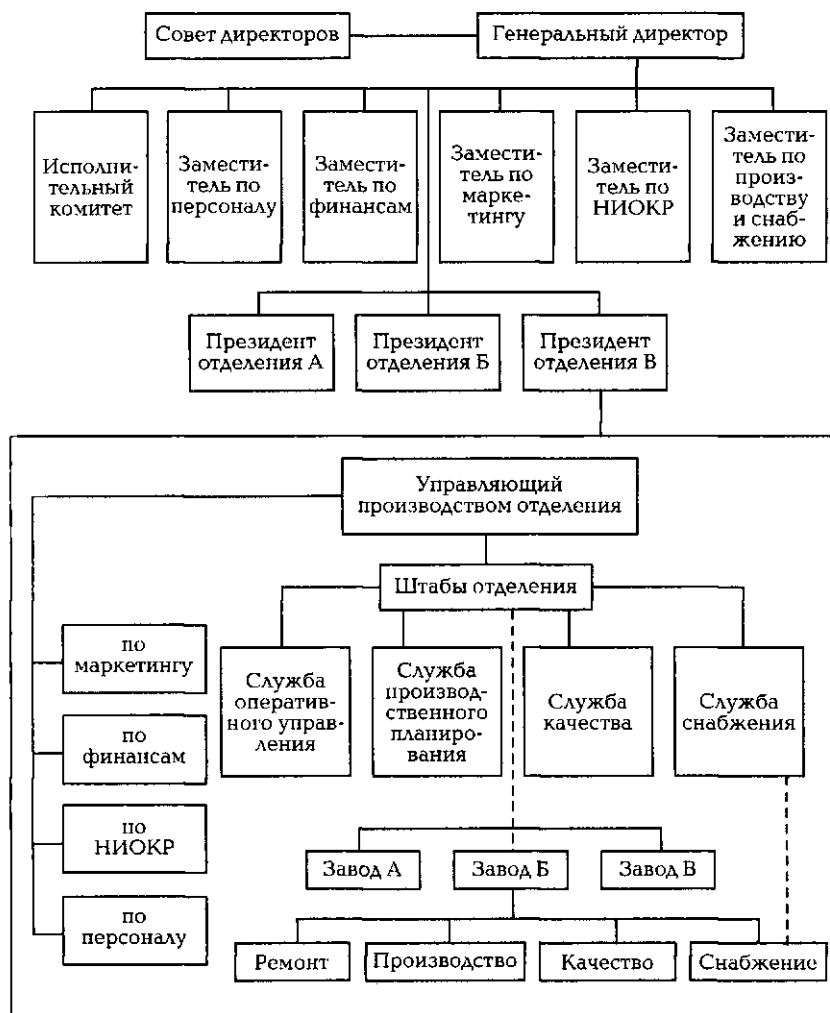


Рис. 2.12. Дивизиональная структура управления

высших руководителей; хороший первый шаг к более эффективным органическим структурам управления при условии наделения штабных подразделений правами функционального руководства; возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

**Недостатки структуры:** недостаточно четкое распределение ответственности в связи с тем, что лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении; тенденция к чрезмерной централизации управления; многие недостатки аналогичны недостаткам линейной структуры, частично в более ослабленном виде.

*Дивизиональная структура управления.* Дивизиональные (от англ. *division* — отделение) структуры управления стали возникать к концу 20-х гг. XX в., когда резко увеличились размеры предприятий (рис. 2.12). Они стали многопрофильными, технологические процессы усложнились.

Крупные корпорации, первыми использовавшие данные структуры управления, стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям. За руководством оставалась стратегия развития, научно-исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика. Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизиональной структурой — не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции — *продуктовая специализация* (по такому принципу построена, например, известная компания Procter and Gamble; по ориентации на определенные группы потребителей — *потребительская специализация*; по обслуживаемым территориям — *региональная специализация* (уже упоминавшаяся компания Procter and Gamble). Пик практического использования этих структур пришелся на 60—70-е гг. XX в.

**Достоинства структуры.** Такая структура способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными друг от друга подразделениями. Дивизиональная структура обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной. Отделения становятся «центрами получения прибыли» при расширении границ их самостоятельности. Наблюдается более тесная связь производства с потребителями.

**Недостатки структуры:** большое количество «этажей» управленческой вертикали; разобщенность штабных структур отделений со штабами компании; основные связи — вертикальные,

поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки, например, волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений, и так далее; дублирование функций на разных «этажах», и как следствие, очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми ее недостатками.

**Органический тип структур управления.** Органические структуры управления стали развиваться с конца 70-х гг. XX в. Еще такие структуры называются адаптивными, так как способны быстро реагировать на изменения рынка. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменить свою форму, быстро приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур такого типа являются матричные (программно-целевые), проектные и бригадные формы структур.

**Матричный тип организационной структуры.** Впервые эта структура была предложена Каори Ишикава и по сей день с небольшими изменениями функционирует на фирме Toyota и многих других фирмах (рис. 2.13). Такая структура управления называется также программно-целевой.

Этот вариант организационной структуры основан на программно-целевом принципе выполнения работы, который предполагает разработку программы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной цели. Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы. При этом специалисты таких подразделений, участвующие в выполнении данного этапа программы, продолжают подчиняться своим непосредственным руководителям. При матричной структуре управления может выполняться одновременно несколько про-

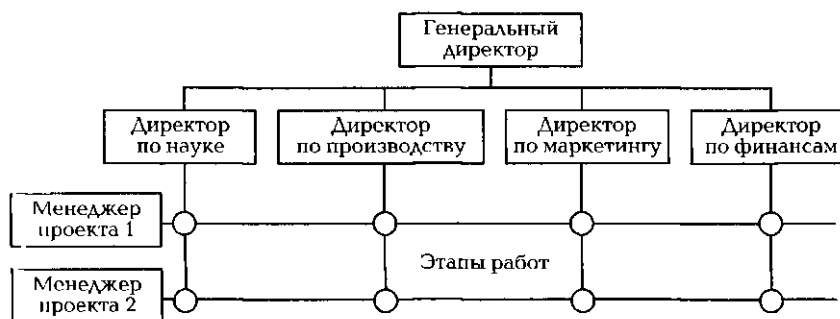


Рис. 2.13. Матричный тип организационной структуры



грамм. Главное, чтобы для их осуществления было достаточно материальных, финансовых и квалифицированных трудовых ресурсов. Таким образом, при матричном типе организационной структуры параллельно функционируют вертикальная и горизонтальная линии исполнительной власти, что требует в первую очередь от менеджеров высшего звена управления четкой координации проводимых работ.

**Достоинства структуры:** ориентация на выполнение конечной цели программы; межфункциональная координация работы; эффективное текущее планирование; рациональное использование качественных ресурсов; повышение степени контроля за работой; разгрузка высшего руководства.

**Недостатки структуры:** трудности в обеспечении баланса власти между руководителями вертикального и горизонтального уровней; нарушение коммуникаций между постоянными и временными участниками работы; сложность отчетности и контроля за работой; угроза двойного подчинения для сотрудников; высокие требования к квалификации персонала.

*Проектный тип организационной структуры.* Под проектом понимается любое целенаправленное изменение в системе. Это может быть освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. В этом случае деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированный срок начала и окончания. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, а также планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Когда проект выполнен, структура его распадается, а сотрудники переходят в новый проект или увольняются (если они нанимались на работу на контрактной основе). По своей форме структура управления по проектам может соответствовать как бригадной или кросс-функциональной структуре, так и дивизиональной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а создается на срок выполнения проекта.

**Достоинства структуры:** высокая гибкость и сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

**Недостатки структуры:** весьма высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта. Такой руководитель должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании. Происходит дробление ресурсов между проектами. Наблюдается сложность взаимодействия большого числа проектов в компании. Процесс развития организации как единого целого усложняется.

*Бригадная (кросс-функциональная) структура управления.* Это очень древняя организационная форма. Первыми примерами такой структуры управления являлись рабочие артели. Основой данной структуры является организация работ по рабочим группам или бригадам (рис. 2.14).

Наибольшее применение бригадной структуры наблюдалось с конца 70—80-х гг. XX в. Основными принципами такой структуры являются: автономная работа рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями, а также привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений. В таких организациях могут сохраняться функциональные подразделения, но могут и отсутствовать (рис. 2.15).

Достоинства бригадной структуры: сокращение управленческого аппарата и повышение эффективности управления; гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; создание условий для самосовершенствования; возможность применения эффективных методов планирования и управления; сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной структуры: усложнение взаимодействия (особенно это проявляется в кросс-функциональной

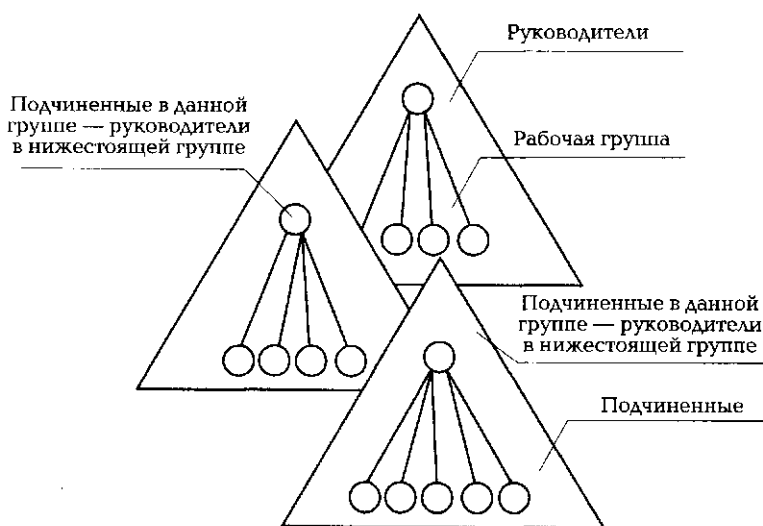


Рис. 2.14. Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная структура)

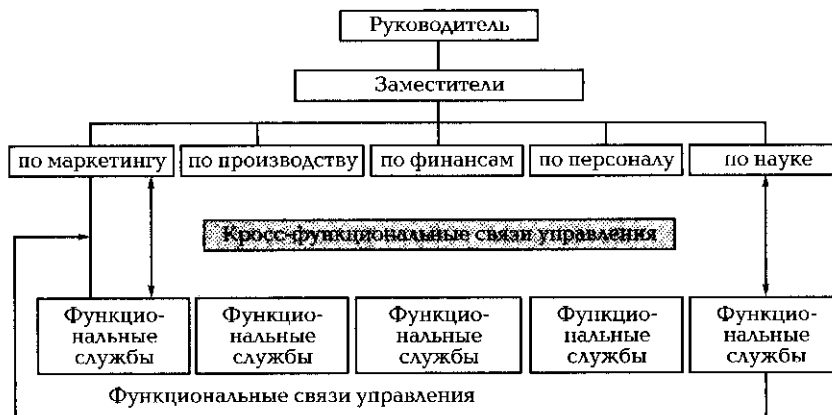


Рис. 2.15. Кросс-функциональная структура управления

структуре); сложность в координации работ отдельных бригад; потребность в высокой квалификации и ответственности персонала и высокие требования к коммуникациям.

**Совершенствование организации работы предприятия.** Работа по управлению предприятием сложна и разнообразна. Для обеспечения слаженной работы всех структурных подразделений, строгого распределения функций между ними предприятию целесообразно иметь внутрипроизводственные нормативные документы (положения об отделах, цехах, секторах, группах, бригадах и др.). В них должны быть точно определены задачи подразделения, его структура, подчиненность, разработаны обязанности и ответственность его руководителя и сотрудников. Четкое распределение обязанностей среди подчиненных имеет решающее значение для успешного управления предприятием.

Для обеспечения необходимой гибкости и оперативности управления менеджеру следует наделять сотрудников правами и распределять соответствующие обязанности с таким расчетом, чтобы возникающие вопросы решались на возможно более низкой ступени руководства. Конкретный круг прав и обязанностей работников подразделений систем управления предусматривается должностными инструкциями, которые следует иметь на каждом рабочем месте. Должностные инструкции значительно повышают ответственность работника, конкретизируют его функции и дают возможность менеджеру четко контролировать ход их выполнения.

Обязательным условием достижения успеха в работе является грамотная организация проверки исполнения порученного

дела. Каждое нарушение установленного порядка, всякое неудовлетворительное выполнение возложенных на определенного работника обязанностей должны повлечь за собой соответствующие санкции.

Потребность в совершенствовании системы управления обусловлена объективными процессами, связанными с усложнением производственных и хозяйственных связей: ростом объемов работ по сбору и обработке информации; изменением (расширением) направлений деятельности предприятий.

Особое место здесь принадлежит проблеме сбора и обработки информации, качеству принимаемых на ее основе решений.

Проведенные за рубежом исследования показывают, что в ряде случаев фактические потоки информации примерно в 4—5 раз превышают человеческую способность ее восприятия и переработки.

В результате полезно используется только часть информации, что в итоге сказывается на производственном процессе. Статистические данные свидетельствуют, что низшее, а часто и среднее звено руководства тратят не менее 40—50% рабочего времени на сбор информации и составление отчетов. Поэтому эффективно только такое управление, которое позволяет в сжатые сроки обрабатывать возрастающие потоки информации, использовать объективно необходимое число содержащихся в ней показателей. Решение проблемы возможно лишь с помощью соответствующих средств механизации и автоматизации обработки информации. Однако технические средства сами по себе не могут обеспечить высокой эффективности управления.

Поэтому для менеджера чрезвычайно важно экономически обосновать в каждом конкретном случае выбор технических средств; определить наиболее рациональные организационные формы применения этих средств; до внедрения пересмотреть действующие системы и методы работы, изменить формы и маршруты документации.

Немалые резервы повышения производительности управленческого труда заключены в устранении потерь рабочего времени, совмещении функций, развитии разделения и специализации труда работников аппарата управления. Основная предпосылка уменьшения объема работы по управлению — совершенствование производственной и организационной структуры предприятия путем объединения родственных подразделений, рационального сокращения их количества.

Существенное значение для сокращения объема работ по управлению имеют также упрощение и сокращение документации и отчетности, рационализация документооборота, совершенствование делопроизводства.

## Краткое содержание главы

Для эффективного управления предприятием менеджеру важно учитывать влияние различных элементов внешней и внутренней среды, т. е. определенных объективных условий, воздействующих на деятельность предприятия. Разнообразные элементы внешней и внутренней среды находятся в постоянной связи и взаимозависимости.

Деятельностью предприятия руководит аппарат управления, в состав которого входят руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы предприятия функции.

Для эффективного управления предприятием менеджер должен создать соответствующую организационную структуру. Имеются два основных типа структур управления предприятием с точки зрения качества и эффективности управления: иерархический и органический. В свою очередь иерархический тип структур управления имеет несколько основных вариантов: линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, линейно-штабная, дивизиональная. Также имеется несколько основных вариантов структур управления в органическом типе: матричная (программно-целевая), проектная и бригадная (кросс-функциональная). Задача менеджера заключается в постоянном совершенствовании органов управления предприятием.

Необходим учет особенностей менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

---

1. Объясните сущность понятия «среда предприятия».
2. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?
3. В чем особенность факторов косвенного воздействия внешней среды?
4. Дайте характеристику внутренней среды предприятия.
5. Почему при характеристике внешней среды предприятия говорят о ее сложности, подвижности и неопределенности?
6. Назовите основные принципы построения организационных структур.
7. Перечислите достоинства и недостатки отдельных типов структур управления.
8. Как осуществляется распределение труда в системе управления?
9. В чем заключается роль менеджера при создании органов управления предприятием?
10. Каковы особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм?

### ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

Глава включает информацию о содержании процесса управления и его составных частях. Рассматриваются основные составляющие цикла менеджмента, включающего планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Раскрывается сущность планирования как деятельности, направленной на определение приоритетных направлений и формирование целей развития производства, а также разработку конкретных мероприятий по их достижению. Подчеркивается важность учета в процессе планирования обеспеченности предприятия необходимыми ресурсами.

Показана организационная составляющая цикла менеджмента, определяющая реальные условия деятельности предприятия.

Рассматриваются вопросы мотивации труда, направленной на создание системы стимулирования высокоэффективного труда работников предприятия.

Значительное место уделяется контрольной функции как составной части цикла менеджмента. Обращается внимание на взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

#### 3.1. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

*Управление* — это регулирование процессов вложения и обработки ресурсов, производства и реализации продукции.

В системе производства продукции управление занимает определяющее место (рис. 3.1).

Характер и эффективность процесса производства товаров или услуг обуславливается уровнем организации его управления. Оно неотделимо от процесса производства, является его составной частью, необходимым элементом. Основные задачи управления — обеспечение наиболее эффективного использования материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, создание предпосылок для всемерного повышения эффективности производства. Сложность и динамичность современных технологических процессов, информационных потоков, производственных и

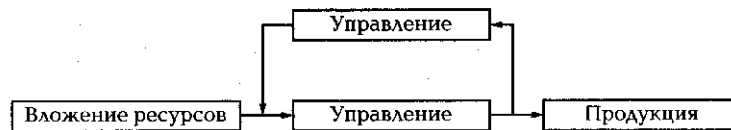


Рис. 3.1. Управление в системе производства продукции

хозяйственных связей, значительный объем работ по сбору и обработке информации — все это обуславливает повышение требований к организации управления предприятием. Функциональное назначение управления — обеспечить единство, соответствие и согласованность всех звеньев производства, для того чтобы производственно-хозяйственная деятельность осуществлялась бесперебойно и способствовала достижению плановых целей при наименьших затратах ресурсов. Схематически процесс управления можно представить следующим образом (рис. 3.2).

**Получение и обработка информации о состоянии объекта.** Процесс управления начинается с получения и обработки информации о состоянии управляемого объекта. Информация — это передача сведений о состоянии управляемой системы объекта. Совокупность таких сведений может быть представлена в виде количественных значений переменных, характеризующих систему. Для оптимального использования обработанной информации необходимо знать конкретные цели и задачи. Первое правило эффективного руководства: «Хорошо обдумайте цели и задачи, стоящие перед предприятием». Однако прежде чем определять конкретные цели, необходимо сформулировать принципы хозяйствования и выявить хозяйственные ориентиры.

**Определение хозяйственных принципов и ориентиров, целей и задач.** *Принцип хозяйствования* — это основополагающее, кардинальное направление деятельности предприятия. Принципам хозяйствования обычно свойственны стабильность и постоянство,



Рис. 3.2. Схема процесса управления

**Таблица 3.1. Основные черты традиционных и современных принципов хозяйствования**

Принцип хозяйствования	
традиционный	современный
Индивидуализм, имущественное право, самостоятельные решения	Развитие социальной этики, коллективное участие и ответственность, социально-культурное воздействие на личное благосостояние
Личная выгода и процветание каждого — залог более успешной работы предприятия	Необходимость согласованных общественных действий
Подъем эффективности путем разделения труда и специализации	Осознание предела специализации с позиций человеческой удовлетворенности характером труда
Предприятие как хозяйственная единица	Предприятие как социально-экономическая система
Максимизация прибыли как единственная цель	Прибыль является главной, однако растет осознание социальных целей
Акцент на эффективные экономические решения	Акцент на эффективность и удовлетворение интересов потребителей
Организация предприятия как закрытой системы	Организация предприятия как открытой системы, взаимодействующей с окружающей средой
Реакция только на рынок и конкурентную среду	Реакция на рынок, конкуренцию и социальную среду
Подход к деятельности правительства с позиций невмешательства во взаимодействия субъектов рыночной экономики	Понимание роли правительства в соответствии с общественными целями
Стремление к использованию природы и господству над ней	Жизнь в гармонии с природой и в подчинении ей
Использование экологических ресурсов в связи с экономическим ростом	Осознание предельных границ роста и действий для сохранения экологической целостности
Измерение достижений предприятий по прибыли	Оценка деятельности фирмы по прибыли и достижению социальных результатов



однако они при необходимости могут подлежать корректировке и пересмотру. Современные принципы хозяйствования существенно отличаются от традиционных (табл. 3.1). Это связано с принципиально иными подходами к пониманию целей производственной деятельности, осознанию важности учета социальной составляющей менеджмента, сохранению окружающей природной среды и др.

Влияние принципов хозяйствования на производственно-хозяйственную деятельность предприятия можно проследить на классическом примере работы компании Ford Motor Company (рис. 3.3). Из приведенной информации видно, что грамотный и в то же время нестандартный подход владельца компании Г. Форда к формулированию основополагающих хозяйственных принципов позволил ему добиться решающего преимущества в конкурентной борьбе с другими производителями автомобилей.



Рис. 3.3. Влияние принципов хозяйствования на результаты работы за период 1900–1940 гг. (на примере работы компании Ford Motor Company)

*Хозяйственный ориентир* — это весьма отдаленная цель. Хозяйственным ориентирам необходима большая, нежели принципам хозяйствования, конкретность и оперативность. При этом желательно иметь их расчетное выражение. Они определяются в зависимости от изменения внешней и внутренней среды предприятия. Число достигаемых ориентиров имеет связь с этапами развития предприятия. Так, для небольшого предприятия обычно достаточно единого ориентира, который, как правило, определяется прибылью. Хозяйственная деятельность крупного предприятия определяется необходимостью достижения множества разнообразных ориентиров. При этом приоритеты у различных предприятий могут меняться. Примеры наиболее важных хозяйственных ориентиров: рост доли освоения рынка; увеличение доли новой продукции; прибыль на вложенный капитал; улучшение ассортимента продукции; рационализация производства; расширение сбытовой сети; улучшение условий труда; рост социального имиджа предприятия и т. д.

*Цели* предприятия отражают более конкретный уровень принятия решений. Они могут выражаться в количественных и качественных показателях.

Различают общие цели предприятия и специальные. Общие цели разрабатываются для предприятия в целом. Они отражают основную концепцию развития компании (основные направления программы развития) и разрабатываются на достаточно длительную перспективу. Примерами общих целей могут быть: обеспечение оптимальной рентабельности производства; обеспечение устойчивости положения фирмы на рынке; разработка новых направлений развития или новых видов производственно-хозяйственной деятельности и т. д.

Специальные цели определяются на основе общих целей предприятия по основным видам и направлениям деятельности в каждом из производственно-хозяйственных подразделений.

Примеры специфических целей:

- определение рентабельности по каждому подразделению;
- достижение определенного уровня продаж;
- освоение новой продукции;
- совершенствование системы сбыта;
- определение структуры и источника финансирования;
- расширение объема услуг по сервисному обслуживанию.

*Задачи* — это, по существу, развернутый план действий.

Важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров или услуг с учетом выявленных потребностей на основе имеющихся материальных, трудовых и финансовых ресур-

сов, а также обеспечение эффективности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке. Перечень задач, решаемых предприятием, может быть чрезвычайно разнообразным. В качестве примера отметим лишь некоторые наиболее важные: освоение новых рынков сбыта продукции; повышение квалификации персонала; постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия; автоматизация производства; создание лучших условий труда и т.д.

Качество работы менеджера по выполнению поставленных задач и достижению намеченных целей получает оценку лишь в результате реализации произведенной продукции на рынке.

**Выработка решений.** Следующее звено процесса управления — выработка решения, которое следует в максимальной степени оптимизировать путем достижения заявленных целей предприятия при минимальном использовании ресурсов. Решения являются основным средством воздействия менеджера на производственный коллектив. Методы обоснования решений выбираются с учетом специфики объекта, на который обращается решение.

**Выдача команды, реализация решения, изменение объекта.** Завершающие звенья процесса управления — выдача на основе принятого решения команды, призванной обеспечить реализацию принятого решения, изменение управляемого объекта или перевод его из одного состояния в другое.

## 3.2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА

---

Управление не может существовать отдельно от его объекта, поэтому содержание функций управления в каждом конкретном случае в значительной мере определяется особенностями управляемого объекта.

При управлении предприятием реализуются как общие функции, характерные для всех систем, так и функции, присущие только данной системе. Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности — это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый *цикл менеджмента*: планирование, организация, мотивация, контроль (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Цикл менеджмента

*Цикл* — совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

**Планирование.** Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства — динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Основными принципами планирования являются: комплексность, точность, непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов), гибкость, экономичность. Целостность перспективного и текущего планирования — одно из главных условий, обеспечивающих непрерывность производственного процесса, бесперебойную работу предприятия, стабильность его хозяйственных связей. План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения.

Прежде чем рассматривать особенности планирования производства в условиях рыночной экономики, кратко ознакомимся со спецификой работы по планированию при централизованной системе хозяйствования, характерной для периода существования СССР. В этой системе было много позитивного, того что может быть с успехом использовано в современной России.

В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Деятельность предприятия находилась в непосредственной зависимости от качествен-

ного содержания и количества директивно планируемых для него показателей.

Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности: производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др. Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя заработная плата и др.).

В последние годы существования плановой экономики наметилась тенденция к расширению прав предприятий и их хозяйственной инициативы. Это было сделано с целью совершенствования системы поощрения коллективов предприятий за результаты их деятельности. Однако они оказались более чем скромными, так как основа, фундамент экономической системы оставались прежними.

Существовала система технико-экономического планирования, основой которой была долгосрочная программа (прогноз) научно-технического и социально-экономического развития народного хозяйства (по соответствующим отраслям), определяющая важнейшие направления развития предприятия и его производственно-хозяйственной деятельности.

Сердцевиной системы планирования являлся пятилетний (среднесрочный) план, который был направлен на решение коренных задач производства. Исходными данными для разработки пятилетнего плана предприятия являлись: данные перспективных (на более длительный срок) прогнозов и планов развития отрасли; основные направления к составлению пятилетнего плана (контрольные цифры); технико-экономические нормы и нормативы (рис. 3.5).

В отличие от пятилетнего плана текущее планирование заключалось в разработке годового плана предприятия — техпромфинплана, который регламентировал производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия на год. Разрабатывался он на базе уточненных показателей пятилетнего плана и контрольных цифр на соответствующий год. С помощью текущих планов достигалась преемственность технико-экономических показателей, конкретизировались расчеты пятилетнего плана с учетом дополнительных возможностей, обнаруженных в ходе его выполнения, изменений в ресурсах и потребностей народного хозяйства.

К моменту выполнения очередного пятилетнего плана долгосрочный прогноз уточнялся на очередные пять лет, тем самым обеспечивалась система непрерывного прогнозирования и планирования производства.

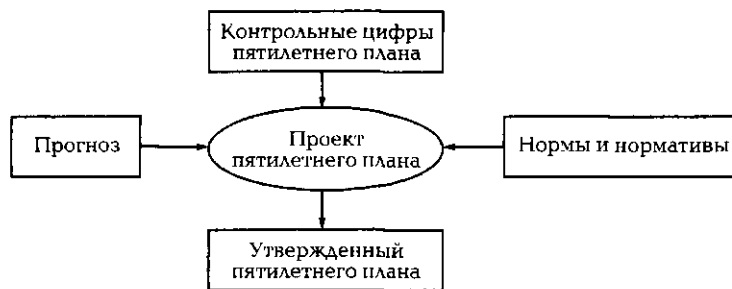


Рис. 3.5. Система планирования в СССР

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах на предприятиях существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Другими словами, государство не требует от предприятий обязательного составления и, соответственно, выполнения плановых заданий. Каждое предприятие решает эту проблему автономно. При этом основное внимание уделяется долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному.

Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Таким образом, долгосрочное планирование — это процесс определения желаемого положения предприятия в будущем и составления планов для достижения этого положения.

Динамика рынков, тенденции внутри отрасли, сдвиги в ассортименте, технологические нововведения — все это воздействует на деятельность предприятия и предопределяет его перспективу. Минимальный период эффективного долгосрочного планирования — пять лет, но некоторые компании делают наброски на десять и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Первоначально составленный план служит лишь отправной точкой. Постоянный пересмотр и ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно. Многие компании предпринимают пересмотр планов каждое полугодие или даже каждый квартал. Таким образом, пред-

приятие в условиях рыночной экономики представляет собой организацию, действующую на основе перспективного плана.

Внимание, уделяемое планированию, является характерной особенностью современного производства. Любой проект, прежде чем он доходит до производственной стадии, тщательно планируется.

Первым шагом является изучение рынка.

Планирование часто позволяет менеджеру идти на довольно серьезный риск. Компания, выяснив возможность изготовления новой продукции, начинает работу по тщательному изучению потенциального рынка. Исходную информацию могут сообщить торговые представители фирмы, идея может возникнуть в самой компании, она может также исходить от покупателя или же вызов может быть брошен конкурентом. Изучение рынка имеет исключительно большое значение. Подготовка к производству начинается только в том случае, если высший менеджмент компании уверен в том, что спрос на данный товар действительно существует.

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом. Особое значение маркетинговая деятельность имеет в условиях, когда на рынке наблюдается состояние устойчивого превышения предложения продукции над спросом. В этой ситуации условия купли-продажи товаров и услуг определяются покупателем, который имеет возможность выбрать необходимый ему товар среди изобилия.

На рис. 3.6 показана схема производства и реализации продукции.

В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в конкурентной борьбе за покупателя. Такая система планирования производства предполагает наличие у производителя продукции, как правило, достаточных материальных, финансовых и трудовых ресурсов, резервного производственного потенциала. В свою очередь это позволяет предприятию быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям продаж на рынке и запросам потребителей. Стабильное, прочное положение на рынке, работа с покупателями на долговременной основе, при которой довольный покупатель, совершив покупку, снова через некоторое время покупает у того же продавца, требует от предприятия обеспечения высокого качества и надежности продукции при относительно доступной цене.

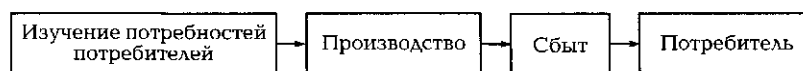


Рис. 3.6. Схема производства и реализации продукции

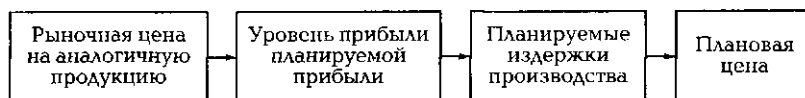


Рис. 3.7. Схема ценообразования

Цена продажи товара калькулируется на основе изучения рынка, и только после этого должен решаться вопрос о том, может ли производство данного изделия обеспечить получение необходимого уровня прибыли. Если этот уровень прибыли не может быть достигнут, проект пересматривается.

На рис. 3.7 показана схема ценообразования.

Производитель продукции постоянно должен решать проблему снижения издержек производства. Используются все возможные способы снижения издержек производства до желательного уровня: одни виды сырья и материалов заменяются другими, упрощается конструкция, меняются производственные процессы, улучшаются методы производства. Может ограничиваться число типов производимых изделий, что дает возможность увеличить размеры серий, механизировать процессы производства. Изыскание путей снижения издержек производства может потребовать много усилий и времени, однако это вполне оправдано с точки зрения конечного результата.

Основной задачей всех предприятий в условиях рыночной экономики является учет интересов потребителей. Поэтому определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции следует признать единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо осуществлять работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с единственной целью — удешевить производство. Крупные предприятия могут передать производство многих отдельных деталей субподрядчикам — более мелким специализированным компаниям.

Важным моментом процесса планирования производства являются постоянные проверки и перепроверки правильности намеченных планов всеми заинтересованными лицами. Хотя это связано с определенной потерей времени, в конечном счете, как показывает опыт зарубежных компаний, это дает огромную экономию времени и средств. Поэтому делается все, чтобы обеспечить наи-



более тщательную проверку планов до внедрения их в производство.

Таким образом, необходимо осуществлять тщательное подготовительное планирование еще до принятия решения о начале производства того или иного изделия и даже до окончания работы над его конструкцией.

**Организация.** Организация производства представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними в целях бесперебойного выпуска продукции. Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, например: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продукции; создание технологии производства и контроль над ним; организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек производства и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению определенных стадий технологического процесса.

Систематически осуществляемые меры по повышению уровня специализации предприятия открывают возможность для совершенствования процесса разделения труда между подразделениями. Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперированных связей, что является непременным условием организации их совместной работы. Связи эти обусловлены логикой процесса производства и выражаются в ус-

лугах, оказываемых вспомогательными службами основным, например, в передаче полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечении энергетическими ресурсами, выполнении ремонтных работ.

С развитием производства может возникнуть противоречие между необходимостью дальнейшего углубления специализации и непрерывным расширением номенклатуры продукции. Это противоречие может быть преодолено путем сокращения количества типоразмеров продукции и расширения производства на основе стандартизации изделий, узлов и деталей.

Стандартизация заключается в установлении единых норм по типам, маркам, параметрам, размерам и качеству изделий, а также по величинам измерений, методам испытаний, контроля, правилам упаковки, маркировки и хранения продукции и т.д. Стандарты позволяют свести многие виды изделий к небольшому количеству типовых, качественно однородных, взаимозаменяемых образцов. Стандартизация и унификация имеют важное значение для повышения серийности производства и углубления его специализации. Производственный профиль предприятия, степень его специализации и масштабы выпуска отдельных видов продукции служат основой классификации типов производства. Тип производства определяется совокупностью его организационно-технических особенностей, обусловленных номенклатурой, а также количеством одновременно запускаемой в производство однородной продукции.

В зависимости от сочетания основных принципов организации производства — специализации и непрерывности — различают три основных типа производства: массовое, серийное и единичное.

**Массовое производство.** Данное производство характеризуется большим объемом выпускаемой продукции при строго ограниченной номенклатуре. Производственный процесс расчленяется на отдельные операции, что позволяет добиваться специализации оборудования, широкого внедрения автоматизации и механизации производства и ритмичной работы предприятия. Рабочие места массового производства специализируются на выполнении непрерывно повторяющейся операции благодаря узкой специализации, при которой масштаб производства в сочетании с трудоемкостью операции обеспечивает полную загрузку такого рабочего места только одной операцией. Каждое рабочее место оснащено специальным высокопроизводительным оборудованием, специальными инструментами и приспособлениями и расположено по ходу технологического процесса. В таких условиях создаются наибольшие возможности для внедрения прогрессивных технологических процессов и передовых методик организации труда. Высокая экономичность массового производства обуслови-

ла его широкое распространение во многих отраслях промышленности. Примером такого производства может служить конвейер на автомобильном или часовом заводах. Основным элементом, характерным для массового типа производства, является поточная линия — совокупность рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса и предназначенных для выполнения строго определенных операций.

**Серийное производство.** В серийном производстве изготавливаются изделия сравнительно большой, но ограниченной и периодически повторяющейся номенклатуры. Поэтому здесь используются серийные методы организации производства. В связи с относительно низким уровнем специализации производства за каждым рабочим местом закрепляется несколько операций, что вынуждает применять малопроизводительное универсальное оборудование и приспособления, позволяющие выполнять разнообразные операции. Обрабатываемые предметы труда обычно запускаются в производство партиями. При серийном производстве благодаря сравнительно небольшой номенклатуре создается возможность использования наряду с универсальным также и специального оборудования, уменьшается удельный вес ручных работ, повышается уровень механизации. Вместе с тем возникает необходимость частой переналадки оборудования. Серийное производство позволяет в значительной мере реализовать преимущества специализации. Этот тип производства распространен на предприятиях машиностроения и других отраслей промышленности. Однако в целом для серийного производства неизбежны периодические перемены в эксплуатации оборудования.

Чтобы повысить эффективность организации серийного производства, необходимо углублять специализацию, сокращать номенклатуру обрабатываемых изделий, стремиться к повышению величины и повторяемости партий изделий, так как это обеспечивает рост уровня использования оборудования и производительности труда.

**Единичное производство.** Для единичного производства характерно изготовление продукции отдельными экземплярами или мелкими партиями, которые не повторяются. Такое производство основано на принципе технологической специализации и оснащается универсальным оборудованием.

Работа по улучшению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности. Количество времени и размер финансовых средств, которые могут быть с выгодой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масштабов использования инноваций (нововведений). Там где производятся небольшие партии продукции, перспективы совершенствования организации производства весьма ограничены. Но в тех случаях, когда процесс производства постоянно повторяется и носит

массовый, непрерывный характер, возможности для улучшения организации производства практически безграничны. Время и деньги, затраченные на улучшение организации производства, могут принести большую пользу.

Таким образом, проблема совершенствования организации производства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности.

Одно из таких направлений — постоянное сопоставление результатов работы предприятия и величины издержек производства. Эту задачу легче осуществить, если специалисты, занимающиеся расчетами издержек производства, будут привлекаться уже на самом раннем этапе работы. Конкурентная борьба в условиях рыночной экономики сделала необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Только таким способом можно достигнуть наибольшей экономии в производстве. Расточительство ресурсов вообще и излишние затраты труда, в частности, не всегда легко установить. Обучение делу исчисления издержек производства и большое внимание к этому вопросу помогают постоянно вскрывать источники непроизводительных затрат и разрабатывать методы их предупреждения. Можно сказать, что вопрос об издержках производства является центральным, поэтому в каждой компании работа по организации производства и исчисление издержек производства всегда должны быть тесно взаимосвязаны.

Прежде чем остановиться на каком-нибудь решении (из нескольких возможных), составляются сметы расходов. Менеджеры предприятий должны с самого начала привлекать калькуляторов издержек производства к обсуждению новых программ и различных вариантов решения тех или иных вопросов. Издержки производства должны быть ими исчислены с достаточной полнотой, чтобы их можно было с уверенностью положить в основу принимаемого решения. Менеджер следит за тем, чтобы расходы не превышали намеченных пределов. Калькуляция, составленная на основе продажной цены, доступной для покупателя, должна предусматривать получение прибыли. Но если менеджер не может снизить издержки производства до желаемого уровня, то разрешение на выпуск нового изделия или на изменение уже выпускаемого изделия не дается.

В теории и практике менеджмента распространена точка зрения, что все функции в области улучшения организации производства должны входить в обязанности либо специального подразделения на крупных фирмах, либо одного ответственного работника — менеджера по организации производства. В действительности встречается значительное разнообразие форм организации такой работы. Некоторые крупные компании распределяют ответственность за ведение

работы по организации производства между различными работниками. Координация их деятельности и контроль над ними могут быть возложены на одного из менеджеров высшего звена управления.

**Мотивация персонала.** Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Итогом эволюции менеджмента явилось понимание необходимости перехода от системы наказаний к стимулированию поощрением. Люди, работающие в современных организациях, обычно гораздо в большей степени образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому мотивы их трудовой деятельности оказываются более сложными для воздействия. То, что является эффективным для мотивации одних людей, может быть второстепенным или даже совершенно неважным для других. Система стимулов представляет собой совокупность вознаграждений, обещанных работнику за выполнение данной работы с определенной эффективностью.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, а также если он уверен, что достигнутые результаты не будут вознаграждены, то мотивация будет низкой. Ослабление мотивации также происходит, если ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна. Однако оценка получаемого вознаграждения может быть неоднозначна. Сначала люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение демонстрирует несправедливость, то возникает психологическое напряжение. В следующий раз человек либо изменяет уровень затрачиваемых усилий, либо пытается увеличить уровень получаемого вознаграждения.

Мотивация бывает материальной, моральной и социальной. *Материальная мотивация* осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения. Примерами *моральной* (психологической) *мотивации* являются благодарность, грамота, фотография на доске почета и др. Наконец, *социальная мотивация* состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

Работа менеджера по организации производства тесно связана с взаимоотношениями между администрацией предприятий и пер-

соналом. Там, где существует общность интересов, повышение эффективности работы предприятия и устранение непроизводительных потерь становятся общим делом. Стремления к процветанию предприятия можно добиться только при тесном личном контакте и взаимопонимании между руководящими работниками и их подчиненными, поэтому отношения между менеджером и сотрудниками должны носить конструктивный характер и характеризоваться социальным согласием и единством целей.

Для реализации данной проблемы менеджеры должны обеспечить подчиненных достойным уровнем оплаты труда, определенным набором социальных благ, создать комфортабельные условия для труда и отдыха сотрудников. Дополнительную мотивацию труда создает обстановка причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач. С этой целью менеджер должен регулярно созывать совещания с участием работников предприятия.

На таких общих совещаниях целесообразно свободно и открыто обсуждать производственную политику, финансовые результаты, проблемы издержек производства, вопросы сбыта и др. Персонал предприятия должен получать полную информацию о его деятельности. Особое значение это имеет при внедрении в производство инноваций (нововведений). В тех случаях, когда администрация информирует персонал о своей политике и намерениях задолго до проведения их в жизнь, она встречает меньше затруднений при их реализации. Для менеджера должно быть правилом выражение: «Довольный рабочий — это производительный рабочий».

Таким образом, для успеха работы по улучшению методов производства необходимо участие в этой деятельности рабочих и служащих. Они должны быть полностью информированы о состоянии своего предприятия, его успехах и неудачах. В этом случае можно рассчитывать на взаимопонимание и участие рабочих и служащих в решении проблем.

**Контроль.** Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов.

Универсальной системы контроля нет. Система контроля должна разрабатываться в зависимости от индивидуальных особенностей каждого предприятия.

За рубежом на большинстве предприятий, как крупных, так и мелких, контроль над производством получил весьма большое развитие. Более того, считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях.

Предприятия стремятся выполнять намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Так, в частности, действуют многие предприятия в США и Японии, степень обеспеченности которых необходимыми комплектующими составляет всего несколько часов работы. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективной системы контроля. Уверенность в соблюдении сроков поставок является необходимым условием производства. Кроме того, четкость поставок позволяет сокращать издержки производства путем экономии на складском хозяйстве.

Наряду с этим считается выгодным иметь определенное количество резервных производственных площадей и неиспользуемого оборудования, даже если оно используется не полностью, так как это делает излишней переналадку машин, которая отнимает много времени.

На предприятиях создаются аварийные запасы сырья, материалов, запасных частей. Однако точное соблюдение производственных графиков и контроль за их выполнением позволяют сокращать запасы и экономить средства, которые могли бы оказаться замороженными в запасах.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Только таким способом можно достигнуть наибольшей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими в конечном счете оказываются издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонений от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

Вполне обоснованный интерес к данным об издержках производства требует быстрого их исчисления. Они немедленно должны доводиться до сведения всех менеджеров, причем быстроте подготовки этих данных придается большее значение, чем абсолютной точности. Так, менеджеру низшего или среднего звена могут сообщаться дневные сводки затрат на рабочую силу, а высшему звену менеджеров — дневные сводки всех издержек произ-

водства. Повышенный интерес менеджеров к вопросам издержек производства на стадии контроля стимулируется тем, что размер их оплаты труда в значительной степени должен зависеть от их способности снизить издержки производства.

Другим видом контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, чтобы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их возникновении. Менеджер при проверке должен войти во все детали, анализируя как стоимостные, так и количественные показатели. Сравнение производится по принципу исключений, при котором показатели, имеющие наибольшее значение, выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные. Отступления от нормативов исследуются только в тех случаях, когда они существенны. Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. Каждый работник, который ответственен за свой участок работы, должен работать по утвержденной смете. Через определенные промежутки времени он получает от менеджера информацию с указанием о том, в какой мере им выполняется плановое задание, положенное в основу сметы. Кроме того, менеджером должны созываться совещания, на которых работникам сообщают о допущенных ими отступлениях от первоначального плана, если они имели место, а также о пределах этих отступлений.

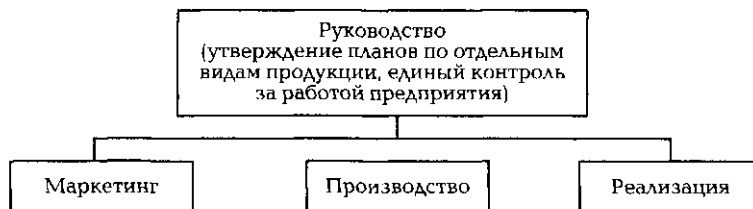
В последнее время в теории и практике контроля появляется все больше сторонников так называемого «экологического» подхода. Суть его можно понять путем сравнения с традиционным вариантом организации контроля на предприятии (рис. 3.8).

Традиционный подход к контролю построен на функциональном принципе, при котором процесс работы дифференцируется на множество этапов. Каждый работник получает определенные задания от руководства и должен их строго выполнять в соответствии с установленными правилами. Такие правила, образно говоря, определяют каждый шаг работника. Тотальный контроль за выполнением этих правил отнимает много времени и мешает работе.

Современный взгляд на контроль основан на известном в живой природе принципе выживания и самоконтроля. Экосистема — это некое сообщество организмов, находящихся в сбалансированных, хотя и сложных, отношениях. Несмотря на то что члены такого сообщества могут конкурировать друг с другом за доступ к ресурсам, они всегда поддерживают общее равновесие в системе. Однородные сообщества (в которых всего несколько членов) уязвимы и недолговечны. Любое неожиданное событие может нарушить равновесие. Экосистемы с множеством разнообразных составляющих более активны и жизнеспособны.



Вариант 1. Традиционный подход (функциональный принцип)



Вариант 2. Современный подход («экологический» принцип)

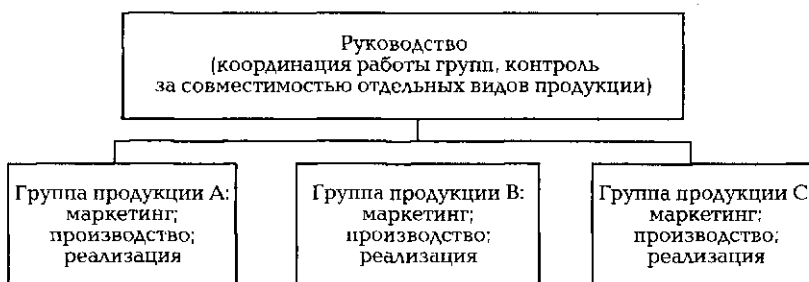


Рис. 3.8. Сравнение традиционного и «экологического» подходов в контроле

Деловой мир живет и развивается по тем же законам. Рынок — это сложная система, участники которой выступают, как правило, одновременно в ролях потребителей, продавцов, поставщиков и конкурентов. Предприятия также можно рассматривать как экосистемы. Те из них, которые имеют большое разнообразие продукции, оказываются более жизнеспособными, чем монолитные, однородные, занятые выпуском одного изделия. По мере того как бизнес стремительно развивается, иерархическая система работы, в которой все распоряжения исходят лишь сверху и существует жесткий централизованный контроль, становится все менее эффективной. Работники должны сами выбирать и создавать необходимую форму работы — так же, как живые организмы выживают в природной среде путем создания собственных форм существования и приспособления.

Перед группой работников ставится определенная задача, за выполнение которой она несет полную ответственность. Если коллектив найдет какие-либо пути улучшения работы, он будет иметь полное право вносить изменения в свою работу самостоятельно,

без получения одобрения руководства через бюрократическую систему. Таким образом, у работников появляется большая заинтересованность в работе. Несмотря на кажущееся отсутствие централизованного контроля при такой системе, компания в целом будет действовать намного эффективнее. Известно, что нет ничего более действенного, чем самоконтроль.

Функции менеджмента, входящие в состав цикла менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), находятся в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости. Так, например, функция контроля тесно связана с функцией планирования, поскольку на базе информации, полученной при контроле, и ее анализа у менеджера появляется возможность внесения необходимых уточнений в ранее намеченные планы производства. Аналогичным образом увязаны функции организации производства и мотивации персонала. Продуманный комплекс действий менеджера по мотивации персонала во многом способствует совершенствованию организационной структуры предприятия (сокращение лишних подразделений и должностей с последующим повышением уровня оплаты труда оставшимся сотрудникам), повышению производительности труда и качества работы. Действенный контроль за работой сотрудников позволяет менеджеру выявлять лучшие кадры и с помощью соответствующей мотивации (премирование, повышение в должности) поощрять их к дальнейшим успехам в работе. От эффективности планирования зависит, насколько удастся менеджеру осуществить работу по организации производства. Таким образом, налицо тесная взаимная связь и зависимость составляющих цикла менеджмента.

### **Краткое содержание главы**

Процесс управления является определенной последовательностью связанных между собой этапов работы по изменению объекта.

Цикл менеджмента — это основа управленческой деятельности. Он представляет совокупность основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование позволяет поддерживать непрерывность и пропорциональность производства, способствует рациональному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Эффективная организация производственного процесса обеспечивает необходимое согласование всех элементов системы.

Мотивация труда, основанная на системе материального и морального стимулирования, способствует росту производительности

труда, повышению качества продукции, создает условия для укрепления производственной и трудовой дисциплины.

Контроль как составляющая комплекса менеджмента обеспечивает действенную оценку хода и результатов процесса производства, создает условия для осуществления менеджером необходимой корректировки деятельности предприятия.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. В чем состоит содержание процесса управления?
2. Какова сущность цикла менеджмента?
3. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
4. В связи с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
5. Как осуществляется планирование деятельности предприятия?
6. В чем особенность организационной составляющей цикла менеджмента?
7. Как менеджер может создать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?
8. Почему так важно для менеджера организовать действенную систему контроля за работой предприятия?
9. В чем заключается взаимосвязь отдельных функций менеджмента?

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Из этой главы вы узнаете, что такое стратегическое (перспективное) планирование, как организуется процесс стратегического планирования на предприятии; что такое тактическое (текущее) планирование и каковы его основные этапы, как реализовывать текущие планы; узнаете, что такое миссия; научитесь определять цели предприятия; анализировать альтернативы и выбирать стратегии; поймете, как управлять реализацией стратегии и как ее оценивать; вспомните методы анализа внешней среды, с которой познакомились в гл. 3; узнаете, что такое SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон).

## 4.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ (ПЕРСПЕКТИВНОЕ) ПЛАНИРОВАНИЕ

Прежде чем рассматривать стратегическое планирование, проанализируем планирование в целом.

*Планирование* — это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

*Цель планирования* — обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач. Поэтому в плане должен быть предусмотрен механизм оперативной адаптации плановых решений к конкретной ситуации. Такой механизм обуславливает тесную связь долгосрочных и краткосрочных планов.

Процесс планирования состоит, как минимум, из пяти этапов.

Первый этап — *прогнозирование*. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. Сюда входит систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей. На этом этапе дается оценка риска. Если менеджер будет систематически заниматься прогнозированием, то такой прогноз поможет вырабатывать обоснованный подход ко всем планам деятельности предприятия. В прогнозировании традиционно используются три

измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?); направление (каковы тенденции будущего?); величина (как велики будут перемены?).

Второй этап — *выяснение и выбор вариантов развития*. В практике управления весьма редкими являются ситуации, требующие единственно верного подхода. Поэтому менеджер должен произвести качественную оценку альтернатив, сравнить их с точки зрения доходности, а также с позиции требуемых ресурсов и выбрать наиболее подходящий вариант.

Третий этап — *формулирование целей*. На всех уровнях управления «работает» общее правило: когда решение об определенном образе действий принято, предстоит наметить четкую цель и предельный срок ее достижения (цифры используются там, где это необходимо, где они облегчают процесс принятия решений).

Четвертый этап — *разработка программы действий и составление графика работ*. Программа действий представляет собой намеченную и упорядоченную серию предстоящих действий, которые необходимы для реализации поставленной общей цели. Составление такой программы начинается с анализа тех или иных задач без чрезмерной детализации. Все подробности отрабатываются позднее и передаются для выполнения, как правило, линейным менеджерам. Чтобы программа была действенной, необходимо установить очередность выполнения указанных задач. Причем нужно выделить из них те, которые должны получить временной приоритет в финансировании.

Главное — временная последовательность программы. Первый шаг — выявление объема наличного времени, которым располагает менеджер. Следующие шаги включают определение продолжительности каждого этапа.

Пятый этап — *формирование бюджета (бюджетирование)*. Это очень важный этап, так как он включает стоимостную оценку программы и распределение всех ресурсов, в первую очередь финансовых. Бюджет может использоваться для контроля за выполнением плана и качества менеджмента предприятия.

Общие правила эффективного планирования. 1. Эффективное планирование обязательно должно начинаться сверху. Все планы должны быть скоординированы и согласованы на уровне высшего руководства. Но успех будет невозможным без привлечения управленческого персонала более низких уровней.

2. В планировании нельзя полагаться на случай. Ценность планирования заключается в наличии систематического подхода к решению проблем, в предупреждении трудностей завтрашнего дня, а также в выявлении и использовании долговременных возможностей.

3. Для эффективного планирования нужна надежная информация. Часто качество плана прямо предопределено качеством аналитических предпосылок. Планирование и сбор информации тесно связаны между собой. Сравнение фактических результатов с планами прошлых лет служит основой для разработки планов на следующий год, так как без учета таких результатов любые планы будут бесполезны. Выполнение планов требует постоянного контроля, по необходимости — пересмотра и корректировки.

4. Для эффективного планирования существенными являются психологические факторы. Очень важными и значимыми являются контакты между управляющими различного уровня, между руководством и работниками предприятия. Нужно стремиться к общению и взаимопониманию между людьми как залого успешного планирования.

**Сущность стратегического планирования.** Стратегическое планирование — составной элемент стратегического управления. Обычно стратегическое планирование трактуется довольно широко. Рассматривается стратегическое управление как интегральный процесс подготовки и принятия решений; формулировка целей и определенных путей их достижения; исследование последствий уже принятых или принимаемых решений; процесс разработки целей и направлений их достижения и т. п.

*Стратегическое планирование* — процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Стратегическое планирование — адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр систем мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия.

Стратегическое планирование — система всего многообразия видов плановой деятельности на предприятии. Оно может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным. Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долгосрочного развития.

Часто бывает так, что стратегическое планирование как особая форма стратегического управления ограничивается процессом разработки стратегии и формированием стратегической политики предприятия. Иногда формируется политика приоритетов предприятия. Но в более широком смысле стратегическое планирование представляет собой единство выработки целей и подготовки решений с определением конкретных путей их реализации.

Отличительной чертой стратегического планирования является его гибкость, которая обуславливается гибкостью плановых ори-

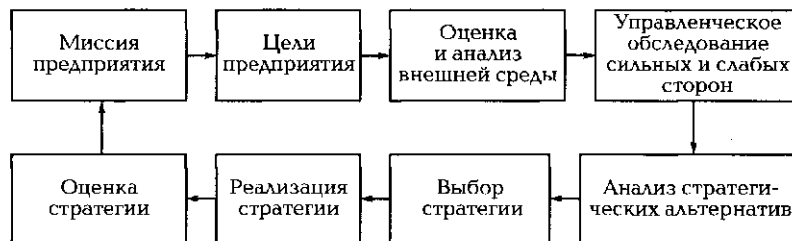


Рис. 4.1. Процесс стратегического планирования на предприятии

зонтов. На определенный заранее горизонт времени вырабатывается перспективная политика. Плановый горизонт зависит во многом от масштабов предприятия, его размеров. Большое влияние на продолжительность планового горизонта оказывают функциональные сферы деятельности предприятия. Таким образом, следует говорить о предельном сроке планирования на каждом конкретном предприятии применительно к конкретным видам его деятельности.

**Процесс стратегического планирования.** Цель процесса стратегического планирования — добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей, клиентов, покупателей (рис. 4.1).

Процесс планирования помогает переосмыслить собственный бизнес. Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов. Этот процесс является непрерывным.

## 4.2. МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Миссия* — определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т. е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе. Отличительной особенностью миссии является то, что она должна быть выполнена по истечению определенного периода времени.

Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим. Как показывает практика, чаще всего этот срок составляет пять лет. Делается это для того, чтобы поколение работников, присутствующих при принятии положения о миссии, могло увидеть результаты своего труда.

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия. Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Именно предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть. Философия предприятия обычно редко меняется. Хотя она может меняться, например, со сменой собственника. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования.

В узком понимании миссия — сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных.

Положение о миссии предприятия является первой ступенью переосмысления бизнеса. Положение о миссии — выражение видения своего бизнеса, своей компании. Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

Самым трудным во всем процессе планирования является формулирование положения о миссии, осуществляемое на первой ступени работы по созданию или совершенствованию бизнеса. Делать это нужно до того, как процесс планирования закончится в целом. Зачастую положение о миссии неоднократно переписывается, по мере того, как меняются знания о конкурентах и о других элементах внешней среды. Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами. Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес. Оно действует как катализатор активности каждого, кто вовлечен в конкретный бизнес:

- владелец предприятия;
- ключевой менеджмент (люди, занимающие ключевые посты в бизнесе);
- сотрудники. Нужно помочь им понять цели и задачи предприятия и их роль в достижении этих целей;
- поставщики. Необходимо помочь им понять цели данного предприятия и возможности своего воздействия;



- потребители. Следует помочь им понять, на чем фокусируется конкретное предприятие и что именно они являются сосредоточием усилий.

Если положение о миссии помогает получить поддержку от всех вышеперечисленных людей, то оно выполняет свою функцию успешно. Имея такую поддержку, положение о миссии помогает добиться преимущества перед конкурентами. Можно сказать, что создается команда, обладающая определенной силой.

Особое значение миссии для деятельности предприятия заключается в том, что миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений предприятия, дальнейшего определения ее целей и задач. Миссия создает уверенность, что предприятие преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели; помогает сосредоточить все усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия; создает понимание и поддержку среди внешних участников предприятия (акционеров, государства, финансовых фирм и т.д.) и всех, кто заинтересован в ее успехе.

*Компоненты положения о миссии.* Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формулирует его самостоятельно. Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии. Ниже приводятся два примерных варианта положения о миссии.

1. Описание текущего положения дел на предприятии;

- описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
- описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);
- описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

2. Описание продуктов и (или) услуг, предлагаемых предприятием;

- характеристика рынка (предприятие определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей);
- цели предприятия, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- технология (характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии);
- философия (выражение базовых взглядов и ценностей предприятия, служащих основой для создания системы мотивации);

- внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости конкурентоспособности, фактор выживания;
- внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями и обществом в целом. Миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

Ф.Котлер считает, что миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- 1) история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- 2) существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- 3) состояние среды обитания предприятия;
- 4) ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- 5) отличительные особенности, которыми обладает предприятие.

Часто при написании положения о миссии составляется сопроводжающая его расшифровка. В ней должны быть отражены такие характеристики предприятия, как целевые ориентиры предприятия, сфера деятельности предприятия, философия предприятия, возможности и способы осуществления деятельности предприятия.

### **4.3. ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одним из наиболее ответственных моментов в процессе планирования деятельности предприятия является выбор цели. Коротко о целях предприятия рассказано в гл. 3 настоящего учебника. Теперь рассмотрим цели более подробно, так как это очень важно.

Именно в соответствии с выбранной целью формируется стратегия и тактика развития предприятия, разрабатываются прогнозы и планы действий, происходит оценка результатов

принятых решений и предпринятых действий. Цель — основа, ось, стержень, вокруг которого формируется вся управленческая деятельность. Существует множество определений цели. Ограничимся лишь одним.

*Цель* — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Существует несколько типов целей.

Различают *долгосрочные* и *краткосрочные* цели. В основе такого разделения лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Долгосрочные — цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла. Разделение на краткосрочные и долгосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели различаются по содержанию. Это различие заключается в том, что для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Бывают ситуации, когда возникает необходимость установления между долгосрочными и краткосрочными целями *среднесрочных* целей.

Цели предприятия подразделяются на экономические и неэкономические. *Неэкономические* цели — это, например, улучшение условий труда, формирование имиджа предприятия и т. п. *Экономические* цели выражаются в показателях хозяйственной деятельности и подразделяются на количественные (например, увеличение доходов) и качественные (например, достижение технологического превосходства).

Для успешного функционирования и развития предприятия цели можно сгруппировать в важнейшие группы.

**Материальные цели** (цели достижения определенных материальных результатов). К ним относится будущая продуктивно-рыночная программа предприятия, которую чаще называют просто «продуктовой программой». Материальные цели могут иметь также и стоимостное выражение.

Материальные цели достигаются посредством реализации определенных мероприятий, получивших название целей-действий. (Цели-действия — специальные мероприятия, с помощью которых достигаются цели, необходимые для успешного функционирования и развития предприятия без привлечения ресурсов.)

**Стоимостные (денежные) цели.** К ним относятся ожидаемые в будущем финансовые результаты. Это могут быть, например, ценность капитала, расчетная и балансовая прибыль или отдельные компоненты этих финансовых результатов, например, поступления и выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты. К этим целям относятся необходимый для су-

уществования предприятия уровень ликвидности и компоненты ликвидности (наличие оборотных средств, поступления и выплаты денежных средств). Стоимостные цели могут характеризоваться абсолютными и относительными показателями, например, годовая прибыль и рентабельность.

Стоимостные цели реализуются только через достижение материальных целей и целей-действий.

**Социальные цели.** Это так называемые *гуманитарные цели* — желаемые в будущем взаимоотношения между людьми как на самом предприятии, так и с общественностью вне предприятия. Социальные цели обуславливают модель поведения по отношению к персоналу, лицам и общественным группам в подсистемах самого предприятия и во внешней среде. Частично это поведение закреплено законодательно. Социальные цели могут быть как денежными, так и неденежными. Например, уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, идентификация работников с предприятием и его целями, имидж предприятия, защита окружающей среды и т. п.

Социальные цели достигаются через реализацию материальных, стоимостных целей и прочих целей-действий.

Предприятия в настоящее время действуют в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды. Поэтому для них очень важными становятся такие свойства предприятия, как гибкость и приспособляемость, которые следует рассматривать в качестве особых, лежащих в другой плоскости рассмотрения, целей.

Предприятие должно обязательно выяснить, могут ли все первичные цели быть достигнуты непосредственно как цели-действия или это требует предварительного проведения специальных целевых мероприятий с использованием ресурсов.

С точки зрения масштабности можно выделить *экстремальные* и *уровневые* цели.

С точки зрения временного горизонта различают цели, достигаемые на определенный момент (*точечные цели*), и цели, действующие в течение определенного периода (*траекторные цели*).

При конкурентной экономике все цели можно характеризовать также в сравнении с целями предприятий-конкурентов как цели, *обеспечивающие конкурентные преимущества*.

Содержание, масштабность и временной горизонт целей верхнего уровня определяются в основном интересами высшего руководства предприятия. Особое значение имеет при этом их видение будущего, о котором говорилось выше. Это концентрированное выражение желаемого состояния предприятия в будущем, т. е. смысл его существования, высшие цели и уровень притязаний. Видение детализируется в дальнейшем в так называемой *целевой картине* предприятия, а также в *принципах предприятия* и *прин-*

*целях управления* им. Высшие цели, видение, целевая картина, принципы предприятия и принципы управления образуют предмет *политики* предприятия.

Кроме вышеперечисленных целей, имеющих непосредственно важное значение для успешной деятельности предприятия, оно должно обязательно иметь также *высшие цели*.

К высшим целям предприятия относятся жизненно важные, кардинальные ограничения (условия), определяемые законодательством и общественным мнением, например:

- защита и улучшение окружающей среды;
- применение прогрессивных (инновационных), но не вредных для окружающей среды технологий;
- сохранение социально-рыночной экономической системы для конкурентной экономики;
- обеспечение свободного демократического общественного строя.

Главная цель любого предприятия — успешное функционирование и развитие. Для этого необходимо соблюдение всех или большинства внешних условий, что на практике означает некоторые добровольные ограничения.

Менеджеры и собственники предприятия должны знать, что общество требует от них принятия ответственности за планируемые и фактически совершенные действия, чтобы в свою очередь доверять и содействовать предприятиям.

**Связи между целями.** На предприятии цели могут быть взаимосвязаны по-разному. Различаются вертикальные и горизонтальные связи между целями.

*Вертикальные связи* между целями представляются в виде объективных соподчинений целей разного уровня (соотношение целей и средств). Цель более низкого уровня является средством достижения цели более высокого уровня. Вертикальные связи позволяют формировать иерархию целей в виде дерева целей.

*Горизонтальное разделение* целей на главные и дополнительные основано на субъективных оценках лиц, принимающих решения. Как по горизонтали, так и по вертикали могут возникать дополнительные связи между целями, обусловленные областью принятия соответствующих решений. Цели могут находиться по отношению одна к другой в состоянии взаимодополнения, идентичности, нейтральности, конкуренции и противоречия. Только если менеджер знает конкретную ситуацию принятия решения, он может установить характер связей между целями.

Менеджеры должны уметь преобразовывать высшие цели предприятия в операциональные подцели-задания для исполните-

лей, на базе которых затем формируются программы (цели-действия, комплексы задач). Разукрупнение целей должно проводиться по всем уровням в соответствии с действующей организационной структурой предприятия. Совокупность целей предприятия и их связей образует *структуру целей* предприятия, которая может быть представлена в виде дерева целей.

#### 4.4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Основные свойства внешней среды и их характеристика.** Все факторы во внешней среде тем или иным образом взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом.

К основным свойствам внешней среды относятся: сложность, объемность, подвижность, неопределенность, коммуникабельность.

*Сложность* характеризуется определением трудозатрат материальных и интеллектуальных ресурсов на обработку требуемого количества элементов внешней среды.

Выделяют три уровня сложности: высокий, средний, низкий.

Уровень сложности — величина субъективная для каждой организации. К снижению уровня сложности элементов внешней среды для их обработки ведут повышение квалификации персонала и ресурсного содержания.

*Объемность* определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должны учитывать предприятия при разработке и реализации управленческих решений.

Выделяются три уровня объемности элементов внешней среды, учитываемых в первую очередь: большая (7:10), средняя (4:6), малая (1:3).

*Подвижность* определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления значений параметров ее элементов:

$$П = К / Т,$$

где П — подвижность внешней среды; К — количество измененных или обновленных значений параметров; Т — календарное время изменений или обновлений (месяц, год, 10 лет).

*Неопределенность* характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды, например информации о времени принятия новых законов и их содержании.

Неопределенность связана прежде всего с возможностью возникновения в ходе реализации проекта компании неблагоприятных для нее ситуаций и последствий.

*Коммуникабельность* характеризуется уровнем отношений между компанией и внешней средой. Различают три уровня коммуникабельности: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие, преимущественное противодействие.

**Виды анализа внешней среды.** Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главная цель такого анализа — получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель — выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

Менеджер, занимаясь анализом состояния внешней среды, должен анализировать рынки, уровни конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий-конкурентов строится по той же схеме, что и анализ работы собственного предприятия.

Используются различные виды анализа и их комбинации:

- анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации, — *анализ фактов, или фактический анализ*;
- анализ, проводимый на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее, — *анализ событий и отклонений*. Анализ отклонений является частью процессов контроля;
- анализ, проводимый на базе будущей информации, — *анализ планируемых показателей*. Служит для оценки составленных планов и выбора плановых альтернатив.

Анализ может проводиться как в форме чистого анализа фактов, так и в форме причинно-следственного анализа, чаще всего при изучении отклонений.

Рассмотрим наиболее популярные методы анализа.

**Функционально-стоимостной анализ.** Объектом функционально-стоимостного анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы и производственные процессы.

Этот анализ позволяет оптимизировать, с точки зрения соотношения «затраты—результаты», выполнение процессов, требуемых для разработки и производства того или иного продукта. Для функционально-стоимостного анализа необходима координация всех участвующих в решении проблемы подразделений предприятия, а последовательность шагов при стоимостном анализе соответствует этапам процесса принятия решения.

**Бенчмаркинг (benchmarking).** Бенчмаркинг — аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разра-

ботке и производству продуктов мирового класса как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом данного анализа являются продукты и их компоненты, а также функции и процессы на предприятии, связанные с разработкой, производством и сбытом продукции. В центре анализа чаще всего стоит сравнение одних и тех же функций, выполняемых различными предприятиями отрасли для выявления «лучшего в своем классе». Цель такого анализа — обнаружение недостаточной эффективности выполнения тех или иных функций и причин этих явлений в сравнении с «лучшим в своем классе» и принятие соответствующих мер по их устранению.

**Анализ цепочки создания стоимости.** Совокупность функций, выполняемых предприятием, может быть представлена как цепочка процессов создания стоимости, которая в начале и конце интегрируется с деятельностью партнеров по рынку.

Инструмент анализа, ориентированный на цепочку процессов, был разработан известным западным специалистом Майклом Е. Портером.

**Анализ полей бизнеса (Profit Impact of Market Strategies — PIMS).** Анализ полей бизнеса — анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для отдельных полей бизнеса на базе банка данных более чем о 20 тыс. однородных полей бизнеса. Рассматривается воздействие специфической среды того или иного вида бизнеса и внутренних факторов, действующих на самом предприятии, на показатели прибыли и денежного потока.

**Сравнительный анализ деятельности предприятий.** Этот вид анализа считается классическим. При использовании этого метода сопоставляются в основном технико-экономические и финансовые показатели двух и более предприятий-конкурентов. Объектом анализа является предприятие в целом. Сравнение может относиться к конкретному моменту или периоду.

**Сравнительный отраслевой анализ.** Объект такого анализа — показатели предприятий одной отрасли, например, оборот и производительность труда, рентабельность.

Также различают количественный и качественный анализ состояния внешней среды. **Количественный анализ** базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах, представляемых в виде аналитических таблиц и графиков.

**Данные качественного анализа** в концентрированном виде характеризуют состояние внешней среды и работу предприятия. При этом используются понятия шансов и рисков, сильных и слабых сторон предприятия.

**Прогноз состояния внешней среды, или прогнозная информация о внешней среде,** содержит предположения о будущем состоянии



(развитии) определенных переменных внешней среды предприятия с учетом определенных исходных условий. Общая цель такого прогноза — создать по возможности надежные основы для планирования собственного будущего поведения, поскольку динамичные системы должны всегда учитывать развитие своей внешней среды. Специальная цель — по результатам анализа выявить во внешней среде возможные шансы и риски для предприятия.

Возможности классификации прогнозов состояния внешней среды связаны с видом и величиной исследуемой области, видом и характером исследуемых переменных (объекты, явления), а также с процессами обработки информации или методами ее получения (методы прогнозирования). Так, объектами прогноза состояния внешней среды могут быть экономические, социально-культурные, технологические, политико-правовые и экологические сферы внешней среды или их специфические сегменты в соответствующих регионах. Для выбранных регионов различают общие и специальные прогнозы состояния внешней среды. По характеру измерения переменных прогнозы состояния внешней среды подразделяются на качественные и количественные. Наконец, прогнозы внешней среды различаются по методам сбора и обработки информации. Здесь существуют количественные и качественные методы. Их комбинирование и интеграция проводятся в рамках разработки сценариев.

**Деловая обстановка.** Кроме анализа внешней и внутренней среды хороший менеджер должен уметь анализировать и оценивать деловую обстановку, в которой функционирует его предприятие. В зависимости от результатов такого анализа и должны приниматься многие управленческие решения, влияющие на стратегию поведения предприятия на рынке.

*Деловая обстановка* — вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке.

Основные сферы деловой обстановки во многом совпадают: политическая, экономическая, социально-политическая, юридическо-правовая, криминальная сферы.

Для менеджеров очень важно уметь определять и прогнозировать деловую обстановку. От этого зависят не только рост или падение экономических показателей ведения бизнеса, но и безопасность деятельности компании в определенных условиях. В западных компаниях работы по оценке деловой обстановки и ее прогнозированию уже давно ведутся. Российские фирмы зачастую этим пренебрегают, за что и расплачиваются. Такая работа должна быть поставлена на научный уровень и доверена только грамотному специалисту. Смысл такой деятельности должен быть сведен к трем ос-

новым направлениям: во-первых, к классификации уровня безопасности; во-вторых, к оценкам внешних и внутренних воздействий на компанию; в-третьих, к выработке мер противодействия.

**Оценка состояния деловой обстановки.** Такая оценка включает несколько параметров.

*Внешние воздействия* можно классифицировать следующим образом: недобросовестная конкуренция; недобросовестные отношения; споры; опасности; угрозы; конфронтация.

*Внутренние воздействия* можно классифицировать таким образом: межличностные, кадровые; техногенные и технологические.

*Состояние деловой обстановки* определяется по следующим уровням: благоприятная или нормальная; неблагоприятная, или усложняющая; сложная; напряженная, или предконфликтная; конфликтная; катастрофическая.

Ранжирование обстановки по перечисленным выше уровням позволяет руководителям и менеджерам предприятий определять степень напряженности деятельности системы безопасности, необходимости обращения за поддержкой к государственным органам и фирмам, работающим в негосударственной системе безопасности.

**Прогнозирование деловой обстановки.** Под прогнозом деловой обстановки, как правило, понимается обоснованное суждение о ее возможном состоянии в будущем и об альтернативных путях и сроках ее изменения. При прогнозировании деловой обстановки служба безопасности предприятия встречается с большим количеством проблем в связи со сложностью формирования базы данных, алгоритмов описания, необходимостью привлечения специалистов-экспертов. Существует два вида прогноза деловой обстановки: поисковый (исследовательский) и нормативный.

*Поисковый (исследовательский) прогноз* строится на основе исследования существующего состояния деловой обстановки, который может осуществляться силами самого предприятия.

*Нормативный прогноз* строится на основе тех норм, которые уже существуют и описаны для конкретной ситуации.

Для формирования стратегических управленческих решений могут разрабатываться целевые, программные и проектные прогнозы.

По периоду упреждения — промежутку времени, на который рассчитан прогноз, различают прогнозы оперативные (текущие), краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные.

## **4.5. АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН**

Анализ сильных и слабых сторон предприятия — очень важное направление в деятельности предприятия. Метод SWOT-анализа

способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире. Современный менеджер обязан в совершенстве владеть этим методом.

SWOT — это аббревиатурное обозначение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятных возможностей (Opportunities), факторов угрозы (Threats). Качественный анализ перспектив предприятия проводится с целью выяснения переданных выше сторон его деятельности, открывающихся перед ним возможностей и надвигающихся угроз. Сила и слабость предприятия должны оцениваться в контексте его конкурентоспособности. Анализ SWOT помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами. Ниже приводятся примерные группы вопросов для проведения SWOT-анализа. Первые две группы касаются внутренних факторов. Анализируются сильные и слабые стороны. Вторая группа вопросов касается внешних факторов и включает в себя благоприятные возможности и факторы угрозы.

При составлении вопросников следует учесть, что слишком длинные списки приводят к неясности или расплывчатости и затрудняют выявление действительно важного. Сильные стороны должны основываться только на фактах. Таким образом, этот метод помогает выявить ключевые факторы успеха (КФУ), т. е. сильные и слабые стороны предприятия, которые оказывают наибольшее влияние на успех его деятельности.

*Внутренние факторы. Сильные стороны:*

- компетентность;
- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие хороших конкурентоспособных навыков;
- хорошая репутация у потребителей;
- признанное лидерство предприятия на рынке;
- наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
- наличие собственных технологий высокого качества;
- наличие преимуществ в стоимости на продукцию и услуги;
- наличие преимуществ перед конкурентами;
- способность к инновациям и т. п.

#### Слабые стороны:

- отсутствие стратегического направления;
- маргинальное положение на рынке;
- наличие устаревшей техники;
- низкий уровень прибыльности;
- неудовлетворительный уровень менеджмента;
- плохой контроль;
- слабость по сравнению с конкурентами;
- отсталость в инновационных процессах;
- узкий ассортимент продукции;
- неудовлетворительный имидж на рынке;
- низкие маркетинговые навыки у персонала;
- отсутствие достаточного финансирования проектов и т. п.

#### *Внешние факторы. Благоприятные возможности:*

- работа с дополнительными группами потребителей;
- внедрение на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение спектра продуктов для удовлетворения более широкого круга потребителей;
- дифференцированность продукции;
- способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- уверенность в отношении фирм-соперников;
- быстрый рост рынка и т. п.

#### Факторы угрозы:

- приход новых конкурентов;
- повышение объема продаж аналогичных продуктов;
- медленный рост рынка;
- неблагоприятная налоговая политика государства;
- изменение нужд и вкусов покупателей и т. п.

Резюмируя изложенное выше, менеджер должен уметь определять, какими сильными сторонами обладает его предприятие, не только видеть, но и признаваться в слабых его сторонах. Он должен осознавать, какие у предприятия существуют благоприятные возможности, и принимать в расчет те факторы угрозы, которые могут помешать извлечь выгоду из благоприятных возможностей.

	Возможности 1. 2. п.	Угрозы 1. 2. п.
Сильные стороны 1. 2. п.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. п.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Рис. 4.2. Матрица SWOT

На основании проведенного анализа на втором этапе составляется матрица SWOT, представленная на рис. 4.2.

Для того чтобы справиться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

SWOT-анализ предусматривает интерактивное использование матрицы. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа характеристики предприятия.

В верхней части матрицы выделяются два раздела (возможности и угрозы), а на пересечении этих разделов образуются четыре поля для дальнейшего исследования:

- 1) «СИБ» (сила и возможности);
- 2) «СИУ» (сила и угрозы);
- 3) «СЛВ» (слабость и возможности);
- 4) «СЛУ» (слабость и угрозы).

Все соответствующие записи вносятся в эти поля в качестве предложений в результате анализа взаимодействия вышеперечисленных характеристик.

Из матрицы видно, что наиболее благоприятные возможности существования предприятия открывает поле «СИБ». Данное поле позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей. Поле «СЛВ» позво-

ляет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Поле «СИУ» предполагает наличие возможностей использования сил предприятия для устранения угроз. Поле «СЛУ» — самое опасное для предприятия. Для него характерны слабость позиции предприятия и опасность надвигающейся угрозы.

Менеджер должен также знать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

#### **4.6. АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ, ВЫБОР, РЕАЛИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ**

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из точки, где находимся сейчас, в точку, где мы хотим быть?»

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа или оценки. На первом этапе создаются стратегии, которые позволяют достичь поставленных целей. На этом этапе важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий. На втором этапе стратегии дорабатываются до уровня адекватности многообразным целям развития предприятия. Формируется общая стратегия. На третьем этапе анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Здесь происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного методического приема — стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования.

*Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)* — отдельный сегмент окружения компании, на который она имеет или хочет получить выход.

Параметрами выделения СЗХ из внешней среды компании являются:

- определенная потребность (например, потребность в пище или теплой одежде);
- технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена. Так, потребность в пище может быть удовлетворена использованием технологий агропромышленной и перерабатывающей промышленности, а также вспомогательных технологий по производству бумажной, стеклянной и пластмассовой тары. Потребность в теплой одежде может быть удовлетворена использованием технологий текстильной, кожевенной и меховой промышленности;
- тип клиента (например, население, социальные организации, государственные организации);
- география потребности (рассматривается с точки зрения стадии жизненного цикла спроса и уровня удовлетворения спроса).

Одна и та же потребность может быть удовлетворена при различных технологиях производства продукции и различном их наборе. Искусство определения набора технологий при выделении СЗХ заключается в том, чтобы обеспечить предприятию достижение синергического эффекта от их взаимодействия.

Говоря о правильном выборе стратегии, следует отметить, что важной задачей стратегического управления является определение пропорций и темпов свертывания одного производства и развития другого производства. Предприятие может перейти из одной зоны хозяйствования в другую.

**Анализ стратегических альтернатив. Оценка стратегии.** М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури считают, что в распоряжении предприятия имеются четыре стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

**Ограниченный рост.** Данной стратегии придерживается большинство организаций. Отличительной чертой стратегии ограниченного роста является установление целей от достигнутого ранее результата. Эта стратегия обычно применяется в сложившихся отраслях промышленности с неизменной технологией производства. В этом случае организация в целом удовлетворена своим положением на рынке. Широкое распространение данная стратегия получила потому, что это самый удобный и наименее рискованный вариант действия.

**Рост.** Это — вторая по масштабам использования стратегия. Особенностью стратегии роста является ежегодное существенное повышение уровня целей над показателями предыдущего периода.

Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Отсутствие роста может привести предприятие к потере своего положения на рынке, отсутствию прибыли и даже к банкротству.

Различают рост внутренний и внешний. *Внутренний рост* можно осуществить через расширение ассортимента продукции. *Внешний рост* реализуется путем приобретения других предприятий в смежных отраслях.

**Сокращение.** Стратегия сокращения на практике используется достаточно редко. Уровень намеченных целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Основанием для выбора стратегии сокращения может являться необходимость рационализации производства или переориентации деятельности. Данная стратегия имеет несколько вариантов.

*Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

*Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

*Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

**Сочетание.** Эта стратегия представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий: ограниченного роста, роста и сокращения.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

**Выбор стратегии.** После анализа имеющихся стратегических альтернатив необходимо выбрать конкретную стратегию. Стратегический выбор должен быть определенным и являться результатом тщательного исследования и оценки. Целью окончательного варианта стратегии является повышение долгосрочной эффективности деятельности предприятия.

Выбор общей стратегии развития является обязанностью высшего руководства предприятия. Однако руководители должны отдавать себе отчет в том, что стратегия оказывает существенное влияние на всю организацию. Поэтому выбранный вариант стратегии должен иметь определенную, разделяемую всеми работниками концепцию развития. На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы.



**Риск.** Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить ее.

**Знание прошлых стратегий.** Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

**Реакция на владельцев.** Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

**Фактор времени.** При принятии решения фактор времени может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Выбор стратегии является центральным моментом стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов.

Как правило, выбор стратегии зависит от стартовых позиций предприятия применительно к новой выбираемой стратегии. Первый блок действий менеджера при выборе управленческой стратегии связан с фиксацией текущего состояния предприятия. Очень важно учитывать и личностные характеристики менеджера, который осуществляет выбор стратегии. Здесь важны логика, аргументация, выявляемые причинно-следственные связи, используемые менеджером.

Второй блок действий менеджера-практика при выборе стратегии управления предприятием связан с необходимостью формулирования стратегической цели. Третий блок — формулирование стратегической цели в форме прообраза предприятия, которого хочет достичь менеджер. Четвертым блоком является выбор определенных средств (действий или форм воздействия), используя которые менеджер может оказать целенаправленное воздействие на выделяемый им в качестве доминанты объект управления.

Известно несколько моделей выбора стратегической позиции. Все они основаны на оценке будущего состояния СЗХ по двум простым или комплексным параметрам ( $Y$ ,  $X$ ) и определении позиций на СЗХ основе распределения их параметров в ячейках матрицы  $2 \times 2$ ,  $3 \times 3$  и  $4 \times 4$ .

Наиболее распространенными являются модели оценки выбора стратегической позиции, представленные в табл. 4.1.

Российские компании до настоящего времени не имеют практики стратегической сегментации своего окружения и развития рыночной структуры компании.

Рассмотрим более подробно двухмерную матрицу БКГ «Темп роста — Доля на рынке».

Таблица 4.1. Модель оценки выбора стратегической позиции

Модель оценки выбора стратегической позиции	Y	X
Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) 2×2	Рост объема спроса	Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента
Матрица «General Electric» — «McKinzy» 2×2 или 3×3	Привлекательность	Позиции фирмы в конкуренции

В этой модели анализа для каждой СЗХ определяется экспертная оценка будущих темпов роста и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента.

Она предполагает следующий набор стратегических решений или политик (рис. 4.3):

- «звезды» — оберегание и укрепление позиции;
- «собаки» — избавление от стратегических зон хозяйствования, если веские причины для их сохранения отсутствуют;
- «дойные коровы» — жесткий контроль капиталовложений, передача избытка выручки под контроль высшего руководства;
- «дикие кошки» — проведение дальнейшего изучения (могут ли данные СЗХ при известных капиталовложениях превратиться в «звезды?»).



Сравнительные конкурентные позиции компании в будущем

Рис. 4.3. Матрица БКГ

Следует знать, что в разных изданиях стратегические решения могут называться по-разному. Так, «собаки» могут называться «хромыми утками», «дикие кошки» — «знаками вопроса».

В отличие от матрицы БКГ двухмерная матрица General Electric — McKinzy (рис. 4.4) называется «Привлекательность СЗХ — позиция в конкуренции». Решения, принимаемые на основании анализа этой матрицы, аналогичны тем, которые можно получить при анализе матрицы БКГ. Правила принятия решения те же, что и при анализе матрицы БКГ.

Управление реализацией стратегии. Управление стратегией — очень сложный вопрос. Менеджер, ответственный за стратегию, должен уметь исполнять множество ролей лидера и выступать в качестве предпринимателя и стратега, администратора и исполнителя стратегии, помощника, наставника, оратора, распределителя ресурсов, советчика, политика, ментора и любимого руководителя.

При реализации стратегии лидер должен:

- быть в курсе всего, что происходит;
- поддерживать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии;
- поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытом для новых возможностей, внедрения инноваций;
- обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формулировании политики, разработке и реализации стратегии;
- поддерживать на высоком уровне этические нормы;



Рис. 4.4. Матрица типа General Electric—McKinzy

- проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели.

Все большее значение приобретает *метод управления реализацией* стратегии на основе максимальных контактов с персоналом. Максимальный контакт с персоналом может осуществляться воздействием на него и ожиданием от него в результате такого воздействия нужных поступков следующими способами:

- посредством приказа и контроля за соблюдением исполнения этого приказа;
- через поиск, подбор людей, увлеченных идеей реализации данной стратегии и готовых на все, чтобы эта стратегия была реализована;
- через выявление у работника тех мотивов, которые двигают им при реализации определенной стратегии и целесообразности совершения действий по достижению целей.

Менеджеру очень важно следить за тем, как осуществляется стратегия. Для этого ему нужно иметь широкую сеть контактов и источников информации — как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации могут быть следующими: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Менеджер, занимающийся разработкой стратегии, должен быть уверен в том, что он получает достоверную и точную информацию и владеет ситуацией. Важное значение следует придавать неформальному общению, которое может позволить получить быстрый и легкий доступ к информации.

**Реализация стратегии.** Задачей этого этапа является понимание того, что необходимо сделать, чтобы стратегия была реализована, работала, а намеченные сроки ее исполнения соблюдались. Работа по реализации стратегии относится к области административных задач. Она включает:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;

- мотивацию работников для более эффективной работы. При необходимости следует видоизменить их обязанности и характер работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри предприятия для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу предприятия возможность ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Это так называемые определенные базовые требования, которые должны выполняться независимо от особенностей предприятия.

Цель руководства предприятием состоит в создании системы оценки соответствия между тем, как выполнена работа, и тем, что необходимо для эффективной реализации стратегии. Качество разработки такой системы определяет качество реализации стратегии.

Менеджер должен знать, что в зависимости от объема внутренних изменений для полного выполнения стратегии может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет.

Реализуя стратегию, ее исполнитель должен сначала определить, что предприятию необходимо сделать для успешного разрешения дела. После этого он должен продумать, как осуществить требуемые внутренние изменения настолько быстро, насколько это необходимо и практически возможно. В первую очередь действия исполнителя стратегии должны быть направлены на приведение в соответствие того, как предприятие осуществляет виды деятельности, составляющие цепочку ценностей, и внутреннее руководство бизнесом, с тем, что представляется первоклассным выполнением стратегии. Ресурсы, потенциальные возможности, навыки и мастерство, которыми обладает персонал, должны точно соответствовать требованиям стратегии. Ресурсы должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить подразделения людьми и текущими бюджетами, необходимыми для эффективно исполнения их стратегической роли.

Существующая на предприятии система поощрений, ее политика, информационные системы и производственная практика дол-

жны способствовать реализации стратегии, а не быть помехой. Стил и манера работы менеджеров должны создавать и развивать рабочую обстановку и корпоративную культуру, которые поддерживают стратегию. При грамотном подходе менеджеры быстро и профессионально могут провести диагностику и сделать вывод, что нужно предприятию для четкого выполнения избранной стратегии.

Таким образом, реализация стратегии — это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах предприятия, разработке его политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, а также руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

**Оценка реализации стратегии.** Менеджер должен знать, что стратегическое планирование — это непрерывный процесс, и поставленные перед предприятием задачи обычно пересматриваются не один раз. Связано это с появлением новых обстоятельств, вынуждающих вносить коррективы. Иногда могут быть изменены даже долгосрочные цели деятельности предприятия. Изменение прогноза развития предприятия, разработка новых целей, а также колебания на рынке влекут за собой корректировку стратегии.

Оценка реализации стратегии осуществляется по следующим ступеням:

- необходимо удостовериться, что текущие цели предприятия и его задачи точно соответствуют общим желаниям руководства предприятия и его стратегии в целом;
- необходимо описать продукт, выпускаемый предприятием, и дать ему оценку соответствия текущему моменту;
- менеджер должен точно определить сегменты своих потребителей, а также взять в расчет все потенциальные сегменты рынка, на котором работает предприятие;
- следует построить профиль потребителей, который специфически определяет нужды, выгоды и покупательские критерии потребителей продукции данного предприятия;
- необходимо правильно определить стратегические единицы бизнеса и дать им правильную оценку. *Стратегические единицы бизнеса (СЕБ)* — конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку. Именно стратегические единицы бизнеса определяют бизнес;

- менеджер должен учесть все силы индустрии, которые воздействуют на стратегические единицы бизнеса данного предприятия;
- пункты дифференциации должны являться устойчивыми и отчетливыми в глазах потребителей данного предприятия;
- стратегические выводы для каждой стратегической единицы бизнеса должны совпадать с целями и возможностями данного предприятия;
- выполнение конкретной стратегии и конкретных тактических ходов должно соответствовать ресурсам данного предприятия и успешно осуществляться на каждом этапе.

Оценка реализации стратегии неразрывно связана с контролем, основными задачами которого являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;
- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

#### **4.7. ТАКТИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ. РЕАЛИЗАЦИЯ ТЕКУЩИХ ПЛАНОВ**

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

*Тактическое планирование* означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика в общем плане имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к

**Таблица 4.2. Сравнение стратегического и тактического планирования**

Характеристика	Планирование	
	стратегическое	тактическое
Подробность	Планирование общих линий деятельности предприятия	Детальное планирование
Временной уровень	Долгосрочное планирование	Краткосрочное планирование
Лица, принимающие решения	Решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства	Решения принимают многочисленные специалисты из среднего звена руководства
Характер проблем	Рассматривают редко повторяющиеся проблемы и задачи	Решают однотипные проблемы
Степень регулярности действий	Действия носят как регулярный, так и нерегулярный характер	Действия выполняют по фиксированному графику
Число альтернатив	Число альтернатив может быть велико	Число альтернатив мало

достижению поставленных целей и заданий. Тактическое планирование — это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине — общей цели, предусмотренной стратегией.

Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам (табл. 4.2).

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий. Принятый план обязательно должен



быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Кроме тактического планирования следует различать текущее, или оперативное, планирование.

*Текущее, или оперативное, планирование* — это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия.

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция менеджера на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т. д.). К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Менеджер должен быстро реагировать на возникшие нештатные ситуации, на изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например таких, как конфликты.

При текущем (оперативном) планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия. Он должен уметь пролонгировать (продлевать) последствия оперативного решения, текущего планирования, оперативного действия на будущий временной период. В противном случае могут возникнуть весьма опасные для предприятия явления или ситуации.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия.

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

Он должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

### **Краткое содержание главы**

Для менеджера очень важно уметь планировать деятельность своего предприятия. При этом нужно владеть инструментами стратегического, тактического и текущего планирования. Особенно важным является вопрос использования в своей деятельности методики SWOT-анализа, которая представляет собой анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также выявления угроз и возможностей.

Не менее важным представляется умение ориентироваться в методах анализа внешней и внутренней среды и определять угрозы, стоящие перед предприятием или возникающие в ходе хозяйственной деятельности. После анализа текущей ситуации перед менеджером встает необходимость разработки стратегии развития.

Для выработки стратегических планов руководитель предприятия анализирует возможные альтернативы и выбирает нужную стратегию. В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов. На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы (риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени). Очень важным этапом при разработке стратегических планов является этап реализации выбранной стратегии. Для этого менеджер должен правильно распределить ресурсы и утвердить план работы.

Успешное стратегическое планирование неразрывно связано с тактическим планированием, представляющим собой детальную работу по конкретизации стратегии. Ежедневная работа менеджера заключается в постоянном принятии множества решений, каждое из которых сопровождается процедурой текущего планирования хода их реализации.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии?
2. Каковы общие правила эффективного планирования?
3. В чем заключается сущность стратегического планирования?

4. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования.
5. Что такое миссия предприятия?
6. Какие виды целей существуют на предприятии?
7. Какие методы анализа среды деятельности предприятия наиболее распространены? Кратко охарактеризуйте их.
8. В чем заключается SWOT-анализ? Какова методика его проведения?
9. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия?
10. Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?
11. Каковы основные этапы тактического планирования?
12. Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса.
13. Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием?

## ГЛАВА 5

# МОТИВАЦИЯ, ПОТРЕБНОСТИ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

В настоящей главе раскрываются сущность и критерии мотивации, направленной на создание условий для высокопроизводительного труда работников предприятия. Рассматриваются варианты индивидуальной и групповой мотивации, ее ступени. Излагаются правила работы с группой (коллективом) сотрудников.

Анализируются первичные и вторичные потребности человека, рекомендуется взаимно увязывать иерархию потребностей и мотивацию труда. Кроме того, в главе рассматриваются различные процессуальные теории мотивации.

Обсуждаются вопросы полномочий и ответственности в работе менеджера. Подчеркивается важность своевременного и эффективного делегирования полномочий менеджера своим подчиненным. Определяются основные правила и принципы делегирования.

### 5.1. МОТИВАЦИЯ

Целью предприятия является повышение качества продукции, сокращение издержек производства и в конечном счете достижение высокой эффективности производственной деятельности. Однако этого нельзя достичь, если не создать благоприятных условий, мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем.

Существует прямая зависимость результатов и, соответственно, устойчивости работы предприятия на рынке от качества труда персонала. Только благодаря человеческому фактору можно добиться впечатляющих результатов в процессе производства. В 70-х гг. XX в. в терминологии менеджмента появился термин «человеческие ресурсы», которым все чаще характеризуют такие широко распространенные понятия, как кадры, сотрудники, работники. Человеческие ресурсы играют такую же важную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятия, как и материальные, финансовые, информационные ресурсы.

Появление термина «человеческие ресурсы» объясняется осознанием целесообразности вложения финансовых средств в подго-

товку и переподготовку сотрудников предприятия. По опубликованным в США данным, потребность в квалифицированных кадрах в современном обществе гораздо выше, чем 15—20 лет назад. В странах с развитой экономикой принято считать, что именно человеческие ресурсы являются важнейшей составляющей успешной работы фирмы на рынке. Руководитель всемирно известной японской фирмы Sony А. Морита как-то сказал, что «сделать предприятие успешным могут только люди».

Внедрение новых технологий приводит к существенным изменениям трудовой деятельности. Одни рабочие места упраздняются, другие создаются. С одной стороны, существует безработица, с другой — недостаток в определенных специалистах (например, постоянно требуются квалифицированные рабочие, специалисты по информатике и т.д.).

Меняющиеся представления о труде, свободном времени и качестве жизни предъявляют менеджерам всех уровней новые требования в отношении умения эффективно руководить. В менеджменте главная проблема — работа с людьми. От их квалификации и исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Подготовка и переподготовка персонала, в частности подготовка руководящих кадров, становится все более важным делом.

В условиях нарастания конкурентной борьбы на рынке предприятия сумеют выжить только в том случае, если они своевременноотреагируют на изменения в окружающем мире. Ожидается, что в ближайшие годы проблемы управления будут заключаться, главным образом, в сфере человеческих ресурсов. Поэтому управление персоналом, являясь неотъемлемой частью хозяйственной политики предприятия, будет играть все более важную роль.

Таким образом, основными инструментами управления человеческими ресурсами являются планирование в области персонала, привлечение кадров, повышение квалификации сотрудников, сохранение кадров, управление людьми.

На протяжении всей истории существования производственных отношений между людьми руководители сталкивались в основном с одной и той же проблемой. Это проблема мотивации выполнения управленческих решений.

*Мотивация* — процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворять свои собственные потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится.

Рабочая сила является неотъемлемым компонентом любого предприятия. От того, как работают сотрудники, как они относятся

ся к своим обязанностям, зависит существование предприятия, его конкурентоспособность и благосостояние коллектива. Искусство менеджмента, понимаемое как умение управлять людьми, оказывать на них влияние, является важнейшей составляющей в управлении предприятием и во многом определяет не только его настоящее, но и будущее состояние.

Факторы мотивации оказывают непосредственное влияние на удовлетворенность работой и качество ее выполнения.

Различают следующие факторы мотивации:

- заработная плата;
- рабочая среда;
- стабильность;
- собственное развитие;
- полезность работы;
- интерес к работе.

Одним из основных факторов мотивации труда является *заработная плата*. Наиболее четкое объяснение влияния денег при оценке трудозатрат работника было дано Ф. Тейлором, одним из основоположников концепции «научного управления». Согласно Тейлору деньги являются решающим фактором воздействия на мотивы трудового поведения большинства рабочих. Высокая заработная плата и низкие затраты на производство составляют основу хорошего управления. Для достижения этого Ф. Тейлор предлагал: каждому рабочему поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он способен выполнить; каждого поощрять так, чтобы его выработка достигла уровня лучшего рабочего того же разряда; каждому рабочему, достигшему наивысшего мастерства, делать надбавку от 30 до 100 % по сравнению со средним заработком рабочих с тем же разрядом; для преодоления уклонения от работы установить нормы выработки.

Суть успешной работы современного предприятия также в первую очередь подразумевает справедливое вознаграждение за труд. Между тем труд всегда индивидуален. Для того чтобы труд был адекватен результатам и получил объективную оценку в форме соответствующей оплаты, нужно учитывать многие показатели. Это могут быть: квалификация, стаж работы, образование, качество и количество труда, инициатива, способности и др. Установить шкалу заработной платы по данным показателям — дело непростое. Единого подхода здесь нет, каждый менеджер должен найти собственный точный и объективный критерий. Чем больше объективности и беспристрастности, тем больше это стимулирует труд работников, раскрывает их возможности и способности. И наоборот, уравнительная система, субъективность резко снижают мотивацию труда, вызывают недовольство и текучесть кадров.

По данным современных социологических исследований, люди, которые получают от заработка высокую мотивацию, обычно обладают честолюбием, собранностью и желанием получить максимум от использования денег. Необходима прямая зависимость величины оплаты труда работника от его результатов. Между тем, имеется два принципиально разных подхода к определению приоритетов в дилемме: производительность труда — заработная плата.

Можно повышать производительность труда и как следствие более эффективной работы предприятия увеличивать заработную плату. Есть и другой вариант: установить работникам большую заработную плату и благодаря высокой мотивации персонала обеспечить высокую производительность труда. В нашей стране до сих пор принято считать, что первичной является производительность, а вторичной — заработная плата. Между тем многие менеджеры за рубежом, достигшие поразительных результатов, доказали, что большая заработная плата позволяет достичь и большей производительности труда.

Вознаграждение за труд в последние десятилетия принимает несколько иную форму, чем просто заработная плата и прочие выплаты. Все большее значение приобретают дополнительные стимулы. Компания может предложить ценному работнику варианты компенсации его труда, которые, возможно, будут иметь для него большее значение, чем эквивалентная сумма денег. Это жилье, медицинское обслуживание, страхование жизни и имущества, персональные автомобили, оплаченное питание и отдых, бесплатные товары, программа участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на повышение квалификации и др. Используя эти возможности поощрения работников, менеджер может решить сразу две задачи: материальное поощрение труда и создание здорового социально-психологического климата, атмосферы доверия и сотрудничества в коллективе.

Тем не менее заработная плата остается приоритетным фактором мотивации. Причем наряду с традиционными, последнее время все чаще используются так называемые «гибкие» системы оплаты труда. В США, например, наибольшее распространение получили следующие:

- участие в доходах (разница между результатами хозяйственной деятельности и затратами). Выплата вознаграждения связана с выполнением производственного задания, включая требования по повышению производительности труда, качества продукции и культуры обслуживания;
- участие в прибылях (остаток дохода после выплаты всех обязательных платежей). Дифференцированное годовое

вознаграждение из прибыли выплачивается либо наличными, либо путем перечисления в пенсионный фонд;

- единовременное вознаграждение. Единовременная выплата наличными за конкретную сделанную работу. Работники заинтересованы в выполнении установленных заданий, а менеджеры получают возможность контролировать издержки производства за счет стабилизации заработной платы;
- плата за квалификацию и знания. Заработная плата рабочих и служащих растет в зависимости от личной квалификации, числа выполняемых заданий и качества их выполнения.

Имеются и другие системы оплаты труда. Например, американская компания Du Pont de Nemours использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3—5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6% своего годового заработка. При 100%-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6%, а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение — соответственно 6 или 12% от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники полностью теряют свои 6% заработка.

В компании Nucor выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в два раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того, существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин — еженедельного.

Тенденция развития современного общества такова, что содержание и среда труда приобретают большее значение, нежели материальное вознаграждение и возможность делать карьеру.

Деньги могут воздействовать на мотивы поведения большинства людей, однако примерно у 30% из них мотивация зависит от других причин. Человек — сложное создание, и лишь для немногих мотивом поведения достаточно долго может служить единственный фактор, даже если это деньги. Обычно положительная мотивация является результатом воздействия группы факторов.



Трудовое поведение работника, таким образом, в значительной степени определяется не только материальными, но и социальными стимулами, *рабочей средой*. Обстановка, в которой осуществляется работа, существенно влияет на отношение персонала к труду. Менеджерам предприятия следует прикладывать необходимые усилия для создания такой обстановки, которая будет содействовать решению стоящих задач и отвечать потребностям сотрудников.

Одним из вариантов организации работы сотрудников, способствующей более высокой мотивации труда, является работа по гибкому графику. Такой метод предусматривает определенные промежутки времени, в течение которых может начинаться и заканчиваться работа, вместо точно установленного начала и конца работы, а также фиксируемый период, когда сотрудник должен находиться на своем рабочем месте. Другими словами, если характер работы позволяет, работник сам регулирует график своей работы в пределах необходимого для обязательного выполнения лимита рабочего времени. Кроме того, он может выполнять работу, например на компьютере, в домашних условиях. Может практиковаться сокращенная рабочая неделя, а также разделение обязанностей одной штатной единицы между двумя сотрудниками. Предоставление возможности работать по нестандартному режиму является хорошим моральным стимулом повышения производительности и качества работы. Доверие к сотрудникам, проявляемое менеджером, укрепляет их веру в свои силы, дает возможность рационально распределять рабочее и личное время.

За рубежом такой метод мотивации труда персонала получает все большее развитие. Этому в немалой степени способствует процесс компьютеризации информационных потоков, в частности возможности Интернета, использование электронной почты и т.д. В США, например, число рабочих мест с «гибким» режимом работы возросло за последние двадцать лет более чем в три раза, составив около 2% всех рабочих мест в стране.

В России по гибкому графику работает сейчас около полумиллиона человек. В соответствии с Кодексом законов о труде РФ сотрудник, использующий гибкий график, пользуется всеми правами штатного работника, его трудовой стаж начисляется, отпуск не ограничивается. При этом оплата труда осуществляется пропорционально затраченному времени или объему готовой работы.

Люди редко демонстрируют свои потенциальные способности в атмосфере отсутствия *стабильности*. Если человек постоянно живет под реальной угрозой увольнения, от него невозможно ждать заинтересованности и максимальной отдачи в работе. Чувство стабильности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или по-

терять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство стабильности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Большое значение имеет стиль работы менеджера, поскольку формальное, лишенное отзывчивости управление людьми может уменьшить чувство безопасности, что в свою очередь неблагоприятно отразится на производительности труда работников.

Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в оказании помощи их *собственному развитию*. Развитие и опыт неразделимы. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим фактором мотивации для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать сотрудников или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста. Лучшее обучение — то, которое увязывается с непосредственными функциями сотрудника и осуществляется на рабочем месте. Поэтому менеджеру нужно давать подчиненным задания, связанные с реорганизацией производственного процесса. Сотрудникам следует поручать проекты, предполагающие необходимость проведения различных согласований. Это потребует от специалиста умения находить компромиссы, преодолевать сопротивление, разрешать конфликты, что будет обогащать людей новым опытом и способствовать, в конечном счете, росту их мотивации.

Рабочая сила является самым стабильным из активных элементов производства. Если обновление оборудования производится в среднем за 5—6 лет, то период трудовой деятельности работника достигает 40—45 лет и более. Само понятие квалификации приобретает динамизм: оно предполагает непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков в ходе творческого решения возникающих задач. Обучение превращается в неотъемлемую часть современного производственного процесса.

За рубежом обычно используются две основные формы обучения персонала компаний: внутрифирменная (курсы повышения квалификации) и внешняя (специальные школы, консультативные фирмы, учебные центры и др.). Такие учебные центры готовят учебные программы, варианты деловых игр и так далее обязательно совместно с компаниями — потенциальными потребителями специалистов. На переподготовку работников в различных учебных центрах частные компании часто расходуют до 1/3 всего объема их бюджета.

Российские предприятия также начинают понимать актуальность данной проблемы. Вот как организовано, например, повы-

шение квалификации персонала на российской фирме «Вита-фарм». Обучение является частью процедуры подбора и аттестации персонала. Через месяц после приема на работу работников приглашают на обучение. Оно занимает около двух недель при частоте занятий три раза в неделю. Фирма разработала свои методические материалы. Такое обучение строится в форме деловой игры: сотрудникам рассказывается о том, как они должны работать, что можно делать, а чего нельзя и почему. Затем выполняются соответствующие упражнения. По истечении нескольких месяцев после прохождения курса лекций, тренингов по взаимному общению и деловых игр сотрудникам назначается аттестация. На этом этапе выявляются люди, наиболее успешно справляющиеся с работой. По результатам аттестации издается приказ о материальном вознаграждении этих сотрудников на ближайшие полгода. Одновременно определяется круг специалистов, которых фирма собирается в дальнейшем готовить для работы менеджерами.

Большинству людей нравится ощущение *полезности работы*; они хотят чувствовать себя частью организации, в которой они работают. Необходимо сообщать работникам информацию о работе предприятия, так как это помогает им понять суть происходящего. Поскольку чувство сопричастности — двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Менеджеру следует создавать условия, при которых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достижению целей предприятия. При этом должна быть налажена обратная связь, обеспечивающая информацию о результативности и качестве труда.

Немалую роль в поведении работников имеет *интерес к работе*. Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не представляют особых требований. Менеджер может многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда.

Практические меры по собственному развитию в значительной степени увязаны с этапами служебной карьеры человека. Отмечено, что человек в течение своей трудовой деятельности проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры. Разные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы.

Проведенные исследования показывают, что у человека, проработавшего определенное время на одном месте, постепенно снижается мотивация и эффективность труда. Когда же сотрудник приходит на новое место, вне зависимости от его предыдущего опыта, он начинает с очень низкой эффективности, поскольку ему нужно приспособиться к новым условиям. Привыкание может длиться до года. Во время первого года работы основой мотивации является представление о значении решаемых задач, в то время как проблема самостоятельности в работе сотрудника не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Именно после двух-трех лет работы на одном месте сотрудник работает наиболее продуктивно. В среднем цикл эффективной работы человека на одном и том же рабочем месте составляет около 5 лет. После 5 лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, достижения существенно снижаются. Работа может наскучить, к ней пропадает интерес. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических побуждений (представительские мероприятия, решение собственных вопросов в рабочее время).

Одним из вариантов повышения интереса к работе и создания дополнительной мотивации к труду является ротация персонала (замена одного сотрудника другим).

Повышение по должности не всегда возможно в складывающейся на предприятии ситуации. Если руководитель уверен, что работник еще не готов для работы на более высокой должности, он может просто доверить ему другой, новый для него, участок работы. Новизна работы часто стимулирует работника лучше повышения по должности. Перемещение на равноценную должность в другое подразделение предприятия заставляет человека вновь активно работать, добиваться положения, которое было достигнуто на прежнем месте. Горизонтальная ротация кадров вначале получила распространение в Японии, но затем практику передвижения работников на равноценные должности внутри предприятия переняли и компании других стран.

На российских предприятиях пока практически нет опыта горизонтальной ротации. Это объясняется в первую очередь тем, что рыночные отношения в стране только развиваются и у российских компаний все еще есть условия для быстрого служебного роста сотрудников.

Таким образом, мотивы трудового поведения людей определяются такими материальными и социальными факторами, как достойное вознаграждение за труд, рабочая среда, безопасность, чувство сопричастности, мнение соратников по работе, отношение

непосредственных начальников, а также тем, что работники думают о своем предприятии.

Хотя социально-психологические факторы оказывают существенное влияние на поведение российского работника, однако деньги и дополнительные материальные выгоды в современных российских условиях играют решающую роль в мотивации работников.

Считается, что для изменения отношения к труду у работника всегда нужно начинать с положительных средств мотивации. Однако есть люди, которые не поддаются мотивации. Это особенно характерно для нашей страны. Поэтому, если положительные средства бессильны, надо применять отрицательные, даже если они вызывают конфликт, при котором управлять работником будет невозможно. Российским менеджерам необходимо поставить оплату труда в строгую зависимость от полученных результатов, а при нежелании работников трудиться их следует не перевоспитывать, а увольнять.

С учетом сказанного выше можно сформулировать следующие основные критерии мотивации:

- большинство людей испытывают удовлетворение от выполненной работы. Особое значение имеет признание результатов деятельности сотрудника его коллегами и руководством;
- на своем рабочем месте люди хотят показать, на что они способны; они стремятся принимать участие в формировании решений менеджера по вопросам, касающимся их компетентности;
- человек хочет выразить себя в результатах труда, если они будут замечены и одобрены другими людьми. Поэтому мерки к выполнению заданий должны быть всегда высокими, чтобы не страдало достоинство работника, а результаты деятельности — конкретными;
- большинство людей имеют собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Менеджеру необходимо создать условия для реализации таких планов;
- человеку важно чувствовать, что он незаменим для коллектива. Руководитель должен дать это понять каждому работнику и коллективу в целом;
- люди стремятся к успеху, поскольку успех — это реализованная цель. Работник вложит максимум энергии в достижение, которое он сам перед собой поставил или в разработке которого он принимал активное участие;

- успех без признания приводит к разочарованию. Признание и соответствующее поощрение могут быть как материальными, так и моральными;
- по тому, каким образом и в какой форме сотрудники получают от менеджера информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства. Если доступ к информации затруднен, то степень мотивации труда сотрудников будет снижаться;
- менеджеру нельзя принимать решения, касающиеся тех или иных изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если эти изменения позитивного характера;
- каждому человеку необходима информация о качестве его труда. Рядовому работнику она нужнее, чем руководителю. Информация должна быть оперативной, масштабной и своевременной;
- любая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля;
- повышенные требования к работникам, дающие шанс для дальнейшего развития, воспринимаются ими с гораздо большей охотой, чем заниженные. Это связано с тем, что большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания;
- инициатива работников снижается, если их усердие приводит лишь к дополнительной нагрузке и не компенсируется оплатой труда;
- организация производства должна позволять сотруднику быть хозяином на своем рабочем месте. Это повышает степень ответственности за результаты труда.

Объективно любой человек, находясь в рабочей обстановке, изначально испытывает в силу особенностей человеческой природы определенные сомнения в возможности успешного выполнения работы. Это может быть беспокойство по следующим причинам: работа невыгодна; работа бесполезна; недостаточно информации; работа непривлекательна и скучна; возможна неудача в работе; есть более важные и неотложные дела; работа создает неприятные ощущения; недостаточно ясно, с чего начинать работу; некомпетентность.

Менеджеру необходимо не только предвидеть возможность развития такой ситуации, но и осуществить соответствующие меры по ее разрешению. В частности, целесообразно составить перечень возможных вариантов или способов решения задачи.

Следует разделить работу на части, начать с небольшой и несложной. Необходимо оценить степень возможной неудачи и критически осмыслить сложность работы, которая, может быть, преувеличивается. Нужно определить промежуточные результаты, достигнув которых, менеджер должен поощрить себя и сотрудников. В любом случае у менеджера должен быть набор действий. Следует стараться даже в невыгодной, непрестижной работе находить позитивный результат и соответствующим образом мотивировать людей.

В работе с персоналом менеджеру следует стремиться к оптимальному варианту мотивации (рис. 5.1).

Увеличение количества выполняемой работы ( $Q$ ) (может осуществляться по общему объему продукции, в стоимостных показателях, а также для конкретного работника в личном плане. В свою очередь обогащение содержания работы ( $P$ ) происходит тогда, когда работа становится более интересной, требующей большей отдачи, более мотивированной. Для этого менеджеру следует организовать работу таким образом, чтобы в максимальной степени использовать потенциал сотрудников: наладить обратную связь, позволяющую сотруднику оценивать свою работу; повысить ощущение его личной независимости, самобытности.

Оптимальным вариантом ( $X$ ) является сочетание большого объема интересной, приносящей удовлетворение, работы. Именно к такому варианту для каждого сотрудника должен стремиться менеджер, который организует деятельность коллектива.

В американской корпорации General Motors, например, в понятие мотивации включают: справедливое вознаграждение за труд; нормальные условия труда; возможность максимального развития и применения индивидуальных способностей человека; наличие условий для систематического роста работников и повышения их квалификации; наличие социальной интеграции в рабочих коллективах (стирание различий, связанных с расовой, религиозной и национальной принадлежностью); право на частную жизнь, невме-

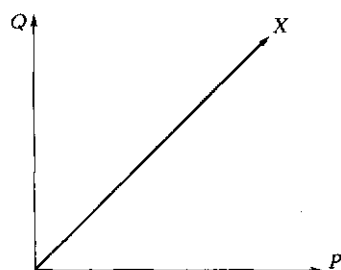


Рис. 5.1. Поиск оптимального варианта мотивации

шательство в нее администрации или общественных организаций; развитие среди всех членов организации понимания нужд и забот других членов.

Недостаточный учет мотивации труда работников ведет к негативным результатам, о чем свидетельствует опыт нашей страны. Отсутствие достаточного количества эффективных человеческих ресурсов, низкая степень мотивации труда — основные причины неудовлетворительной работы многих российских предприятий. Это происходит потому, что люди долгое время не ощущали своей значимости, они не готовы в социально-психологическом плане. Руководители предприятий и организаций в России часто сталкиваются с нежеланием людей работать, особенно это касается малопrestижных профессий. В нашей стране, в которой на протяжении долгого времени система управления имела командный характер и была основана на строгом иерархическом подчинении хозяйственных процессов воле центра, создался особый тип работников, у которых зачастую отсутствует заинтересованность в эффективном и качественном труде.

Работники не имели достаточных стимулов к труду, что объясняется рядом экономических и социальных факторов: оплата труда незначительно зависела от результатов труда, которые имели в большей степени количественную, чем качественную оценку; заработная плата имела уравнилельный характер; поощрение работников было в основном моральным; отсутствовала возможность принимать самостоятельные решения, существовала полная зависимость от руководства; в обществе преобладала мораль материального равенства всех граждан, что подавляло стремление получать высокие доходы честным трудом; отсутствовала боязнь потерять работу, так как не было безработицы.

Эти и многие другие факторы в целом повлияли на формирование таких работников, которые не желают или даже не могут работать в современных условиях рынка. Поэтому проблема мотивации работника в нашей стране иногда даже сводится к тому, чтобы его заставить работать.

Сразу и полностью решить такую важную проблему невозможно, для этого требуется смена одного или нескольких поколений, но пытаться найти пути выхода из сложившейся ситуации жизненно необходимо.

Особенно важно для менеджера усовершенствовать систему мотивации работников в критической ситуации деятельности предприятия, которая может возникнуть, например, в связи с ухудшением конъюнктуры рынка и неэффективностью деятельности предприятия. Обычные варианты мотивации, связанные, например, с деньгами, становятся недоступными. В такой ситуации менеджер должен действовать энергично и достаточно гибко.



Руководителю следует ориентироваться на поддержку людей. Нужно отменить существовавшие до кризиса официальные служебные отношения в управлении. Следует занять позицию соратника, а не начальника; больше обмениваться с сотрудниками информацией и чаще говорить им, что сейчас все зависит только от них. Менеджеру стоит напомнить подчиненным, что в случае вывода предприятия из кризиса у них будут большие шансы сделать здесь карьеру. Самым лучшим средством мотивации в кризисной ситуации является работа. Для того чтобы сотрудники меньше времени уделяли эмоциональным переживаниям, их следует нагрузить конкретными заданиями и даже увеличить объемы работы. Угроза потери работы воздействует на человека и без помощи руководителя. Поэтому менеджеру не рекомендуется постоянно напоминать сотрудникам о том, что они могут стать безработными. Если сотрудник не испытывает доверия к руководителю, то угроза потери работы только испортит их взаимоотношения.

Необходимо различать мотивацию *индивидуальную* и *групповую*.

Известно, что индивидуальные и групповые потребности человека далеко не всегда совпадают. Отсюда то, что может мотивировать труд конкретного работника, порой не является фактором мотивации для группы сотрудников. Причина этого явления заключается в индивидуальности людей, обладающих разным мировоззрением, воспитанием, образованием, отношением к материальным и духовным ценностям. Поэтому установление взаимосвязи между индивидуальной и групповой мотивацией состоит в решении проблемы сочетания индивидуальных и групповых целей и интересов.

Исследованиями установлено, что одним из важных факторов мотивации является личное признание менеджером достижений сотрудника. Даже простая просьба менеджера, обращенная к подчиненному, принять участие в подготовке того или иного решения действует мотивирующе. Вариантами личных мотивирующих приемов могут быть: устное поздравление, письменное поздравление, публичное поощрение, продвижение сотрудника вверх по карьерной лестнице и др.

Между тем в большинстве случаев производственная деятельность является коллективной, поэтому рассмотрение трудового коллектива как группы позволяет менеджеру устанавливать и развивать отношения между отдельными работниками в процессе производства. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это отражается на улучшении психологического климата в группе и компании в целом, ведет к повышению производительности труда и созданию условий для успешной совместной деятельности на благо предприятия.

На современном высокотехнологическом предприятии единственный человек практически не в состоянии быть менеджером, даже если он первый руководитель. На всех крупных западных предприятиях высшее руководство формируется в виде рабочей группы. Умелая организация технологического процесса и грамотный выбор ближайших сотрудников нередко являются одним из решающих элементов успешной деятельности высшего руководства.

Эффективность работы коллектива зависит от его численности, состава, сплоченности, а также функциональных возможностей каждого из его членов.

Проведенными исследованиями установлено, что группы, насчитывающие в среднем 5—10 членов, обычно принимают более точные решения и работают более эффективно. По мере увеличения коллектива общение между его членами усложняется, становится все более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы. Увеличение размера коллектива также усиливает тенденцию к неформальному его разделению, что может привести к появлению не согласующихся между собой целей.

Состав группы, под которым понимается профессиональный уровень подготовки работников, степень сходства отдельных личностей, их точек зрения, также имеет большое значение. Использование менеджером различных точек зрения членов группы при нахождении оптимального решения крайне важно, поэтому рекомендуется, чтобы коллектив сотрудников, по возможности, состоял из несхожих личностей. Менеджер, который стремится извлечь пользу из различных точек зрения сотрудников, должен предпринять усилия по недопущению единомыслия. Необходимо сообщить членам группы, что они могут свободно высказывать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу обсуждаемых вопросов и должны выслушать различные точки зрения и критику.

Повышению эффективности работы способствует сплоченность («чувство локтя»), что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей. Сотрудники должны понимать, что в первую очередь от их совместной работы зависит судьба предприятия. Не случайно многие ведущие западные компании, в частности шведская фирма Volvo, перешли от конвейерной системы организации производства к более эффективной групповой работе. Как известно, для конвейерной системы в большей степени характерна обезличенная работа, в условиях которой работник выполняет однообразные, повторяющиеся операции в одиночку. Внедрение конвейерной системы в начале XX в. способствовало бурному развитию

массового производства продукции. Поэтому переход к групповым методам работы может показаться неверным. Но на деле результаты свидетельствуют о том, что групповая система организации труда и его мотивации оказываются гораздо более эффективными. Система позволяет повысить понимание рабочими необходимости проявления заботы о судьбе своего предприятия и их прямого участия в достижении положительных результатов работы. Заинтересованность рабочих растет, что стимулирует резкое повышение производительности труда и сокращение текучести кадров. Не менее важным фактором, влияющим на эффективную производственную деятельность, являются функциональные возможности членов коллектива. Это индивидуальные особенности человека, закладываемые воспитанием и образованием и включающие в себя трудовые навыки данного работника, его квалификацию, способность к обучению, а также информированность и накопленный опыт.

Идеи групповой мотивации положены в основу понятия *корпоративная культура*, которое получило широкое распространение в современной теории и практике менеджмента. Корпоративная культура — сумма общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют работники предприятия. Основные принципы формирования корпоративной культуры, которыми должен руководствоваться менеджер, сводятся к следующему: справедливая оценка труда, стимулирование ответственности; развитие инициативы, уважение к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала. Как же сформировать корпоративную культуру в коллективе? В первую очередь менеджеру необходимо всячески поощрять открытое и бескомпромиссное высказывание его сотрудниками различных мнений и точек зрения. Например, девиз журнала Fortune (США) гласит: «Демонстрируй хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно. Стимулируй появление разных точек зрения. Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только "Да", значит, либо ты сам, либо они занимают не свое место». Другим примером может служить принцип работы американской корпорации IBM: «Каждая компания нуждается в истинных диссидентах. К счастью, в IBM никогда не переводились люди, отказывающиеся ходить строем... Нам нравится, когда люди болеют за дело, не боятся высказывать свое мнение. Худшие из критиков более полезны, чем лучшие из подпевал».

Другим направлением формирования корпоративной культуры является высокий уровень этики, честность по отношению к коллегам по работе, деловым партнерам. Немаловажную роль в развитии корпоративного начала может играть также делегирование полномочий менеджера, о чем пойдет речь ниже.

Таким образом, к числу наиболее распространенных методов повышения мотивации труда, и в первую очередь групповой, относятся: использование различных форм участия персонала в управлении; внесение разнообразия в работу персонала в пределах конкретно закрепленных за каждым работником функций; обеспечение персональной ответственности работников при выполнении работы; освоение смежных профессий с целью снижения монотонности труда; создание автономных рабочих групп, призванных решать конкретные производственные задачи, с делегированием таким бригадам определенного круга прав по распределению обязанностей в бригаде, контролю за качеством продукции и распределением финансового вознаграждения; создание и функционирование основанных на добровольных началах так называемых «кружков качества», призванных стимулировать инициативу работника в решении различных производственных задач.

Существует еще одна проблема. Каким образом могут быть взаимосвязаны мотивация работника и его знание о компетентности руководителя? Оказывается, если работник видит в своем руководителе идеал, он избирает мотивом своего поведения подражание его поведению. В таком случае у руководителя не будет или почти не будет необходимости пытаться влиять на этого подчиненного. И наоборот, если подчиненный не следует пожеланиям вышестоящего руководителя, у него отсутствует мотивация. В этом случае предполагается, что результаты трудового процесса не могут быть достигнуты без угрозы наказания. Мотивация к выполнению работы в этом случае будет зависеть от условий, при которых работник либо добровольно попытается повторить поведение своего идеализируемого руководителя, либо будет находиться в состоянии согласия с его взглядами (рис. 5.2).

Менеджер должен знать, что мотивированный труд не всегда и не во всех случаях является производительным. Способности трудиться и мотивация к труду — это два самостоятельных фактора,



Рис. 5.2. Степень личного воздействия руководителя

<b>Работник А</b> Мотивация + Способности +	<b>Работник В</b> Мотивация + Способности –
<b>Работник Б</b> Мотивация – Способности +	<b>Работник Г</b> Мотивация – Способности –

Рис. 5.3. Сочетание мотивации и способностей у работников

которые могут в значительной степени варьировать у разных работников (рис. 5.3).

Ясно, что лучшим для предприятия является работник А. Он компетентный, способный и одновременно мотивированный. Работник Б — способный, но не мотивированный. Он не желает работать эффективно и производительно. Чтобы такой работник стал работать так же производительно, как работник А, необходимо провести соответствующие методы повышения мотивации или выявить неудовлетворенные потребности. Работник В тоже проблематичен для предприятия, так как его желания не совпадают с его возможностями. Такой работник будет смотреться в коллективе как чрезмерно активный. Для получения преимущества от высокого уровня мотивации такого работника руководитель должен сделать акцент на повышение его возможностей (например, обучение или подбор такого места работы, на котором его возможности будут больше всего совпадать с его желаниями). Работник Г относится к той категории работников, от которых нужно постараться избавиться, так как расходы на их обучение и мотивацию вряд ли когда-либо окупятся в будущем.

## 5.2. ПОТРЕБНОСТИ

Потребность является определяющей причиной поступков человека, первоисточником и движущей силой его деятельности. Все другие используемые при описании поведения человека понятия (установки, ценности, интересы, мотивы и т.п.) являются производными от потребностей и порождаются ими. Необходимо помнить о значительном разнообразии этих потребностей. Потребности частично и весьма предвзято отражаются в сознании человека, осознаются им. Осознать — значит получить актуальную или потенциальную возможность сообщать свое знание другому.

Как известно, наиболее трудным в управлении является регулирование побудительных стимулов человека, при которых у него возникает желание работать так, чтобы содействовать достижению целей организации. Достичь цели — значит добиться эффективного руководства предприятием. Однако менеджер не должен забывать о врожденных приоритетах природы человека: на первом месте — всегда личные интересы, на втором — групповые и лишь на третьем — общественные.

Каков же круг потребностей, побуждающих людей к тем или иным действиям, в том числе к характеру, объему и содержанию работы?

Поведение людей веками пытались объяснить их разумом, чувствами и волей. Отказ от взгляда на мышление человека как на источник и движущую силу его деятельности, признание потребностей определяющей причиной человеческих поступков представляет величайшее завоевание научной мысли. Оно послужило началом подлинно научного объяснения целенаправленного поведения людей.

«Люди привыкли объяснять свои действия из своего мышления вместо того, чтобы объяснять их из своих потребностей (которые при этом, конечно, отражаются в голове, осознаются)», — говорил классик политической экономии Ф. Энгельс. Вот почему вопрос о потребностях, их классификации, взаимном подчинении и взаимодействии представляет основную проблему, которую необходимо решить при рассмотрении мотивации труда.

Гениальный русский писатель Ф. М. Достоевский, которого называют «психологом из психологов», в романе «Братья Карамазовы» указывает на три фундаментальные потребности (или три группы потребностей), присущие людям и определяющие их поведение в природной и социальной среде. Он начинает с «хлеба» как собирательного понятия, вобравшего в себя всю совокупность материальных благ, необходимых для поддержания жизни. Достоевский вполне осознает ту роль, которую играют «хлебы», и ярко описывает, сколь многим бывают вынуждены поступиться люди во имя удовлетворения своих материальных нужд. «Накорми, тогда и спрашивай с них добродетели!»

Потребность познания — вторая фундаментальная потребность, по Достоевскому: «Ибо тайна человеческого бытия не в том, чтобы только жить, в том, для чего жить».

«Потребность всемирного соединения есть третье и последнее мучение людей. Всегда человечество в целом своем стремилось устроиться непременно всемирно», — говорил Ф. М. Достоевский.

За время, прошедшее с тех пор, наука ушла далеко вперед. Сейчас мы знаем гораздо больше о сложнейшей диалектике взаимоотношений между материальными и духовными потребно-

стями отдельного человека и общества в целом. Но нельзя не отдать должного пронизательности писателя, который уловил действительно основополагающее значение трех названных им групп потребностей.

Здесь классификация Ф. М. Достоевского удивительно точно совпадает с классификацией великого немецкого философа Г. Гегеля. «Обозревая все содержание нашего человеческого существования, — пишет Гегель, — мы уже в нашем обыденном сознании находим величайшее многообразие интересов и их удовлетворения. Мы находим обширную систему физических потребностей, на удовлетворение которых работают большая и разветвленная сеть промышленных предприятий, торговля, судоходство и технические искусства. Выше этой системы потребностей мы находим мир права, законов, жизнь в семье, обособление сословий, всю многообъемлющую область государства. Наконец, мы находим бесконечно специализированную и сложную деятельность, совершающуюся в науке, совокупность знаний и познаний, охватывающую все существующее».

Жить, познавать и занимать определенное место в группе, взаимодействуя с другими ее членами, — этими тремя словами действительно можно обозначить огромное многообразие побуждений и продиктованной ими деятельности.

В XX в. теории потребностей получили дальнейшее развитие. Остановимся на некоторых из них, получивших наибольшее признание в теории менеджмента. Известный ученый Ф. Герцберг, исследуя проблему мотивации труда инженеров и служащих одного из предприятий, пришел к выводу о том, что необходимо различать две основные категории, связанные с работой. Первая — это факторы, определяемые объективными условиями, в которых осуществляется работа (Ф. Герцберг назвал их «гигиеническими»). К ним относятся: политика администрации фирмы; условия работы; заработок; межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными; степень непосредственного контроля за работой. Вторая категория — мотивация, самым непосредственным образом связанная с характером и сущностью выполняемой работы. Факторами мотивации являются: успех; продвижение по службе; признание и одобрение результатов работы; высокая степень ответственности; возможности творческого и делового роста.

Принципиальное отличие первой категории заключается в том, что наличие или отсутствие гигиенических факторов не могут соответствующим образом мотивировать человека. В то же время наличие факторов второй группы вызывает у людей удовлетворение от работы и повышает степень мотивации. Именно на такие факторы должен в первую очередь обращать внимание менеджер при работе с персоналом.

Ф. Герцберг предложил метод «обогащения труда», который он считал лучшим способом повышения производительности труда работников и одновременно степени их удовлетворенности своим трудом. Теория «обогащения труда» основана на предположении, что работники должны быть обязательно заинтересованы в качественном выполнении труда той или иной профессии. Для достижения этой цели всякая выполняемая работа должна обладать тремя отличительными чертами. Прежде всего, она должна быть рациональной, нужной, значимой. Работник на основании собственной системы ценностей, собственного сознания должен понимать важность и необходимость выполняемой работы. Требуется уметь объяснить это всем исполнителям. Ничто не приносит больше вреда, чем выполнение ненужной работы. Любая поставленная задача должна предъявлять к работнику определенные разумные требования как по качеству затраченного труда, так и его результативности. Выполнение работы должно предполагать определенную долю ответственности исполнителя. Эта ответственность включает в себя свободу действий в выполнении тех или иных операций при независимости от мелочной опеки и жесткого администрирования сверху.

Другой ученый Д. МакКлеlland считал, что люди имеют три основные потребности: власти, успеха, причастности.

Потребность власти выражается в желании человека оказывать воздействие, влиять на других людей. Специфика деятельности менеджера позволяет в полной мере реализовать эту потребность как у себя лично, так и у своих сотрудников. Одним из направлений реализации у подчиненных потребности власти может быть делегирование отдельным из них части властных полномочий менеджера. Потребность успеха может быть удовлетворена путем успешного завершения работы или отдельного ее этапа. У менеджера здесь имеются большие возможности. Необходимо четко обозначить границы работы по объему или срокам и обеспечить работников необходимыми средствами мотивации.

Потребность в причастности — стремление людей к социальному общению, оказанию взаимной помощи, налаживанию дружеских отношений. Удовлетворение такой потребности возможно, например, путем организации менеджером деловых совещаний, на которых каждый сотрудник имеет право высказаться по конкретному вопросу деятельности предприятия. Во вне рабочее время менеджер должен всячески поощрять желание сотрудников организовывать совместный отдых, занятия спортом и т. д.

Наибольшую популярность получила теория потребностей А. Маслоу, который исходил из признания наличия у человека множества различных потребностей. Он дифференцировал их на пять основных категорий:



1 — физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания человека (пища, вода, жилье, одежда, отдых и т. д.);

2 — потребность в безопасности и стабильности (гарантия найма, страхование, защита, финансовая независимость);

3 — социальные потребности (хорошие человеческие отношения, принадлежность к какой-либо социальной группе);

4 — потребность в уважении (признание со стороны других людей);

5 — потребность в самовыражении (самоутверждение как личности, участие в принятии решений, стремление к творчеству, информированность, реализация потенциальных возможностей).

Первая и вторая категории — это первичные потребности (низшего порядка), остальные категории — вторичные потребности (высшего порядка).

Иерархия потребностей А. Маслоу в несколько измененном и дополненном виде представлена на рис. 5.4.

Эта иерархия потребностей основана на том, что людей стимулирует стремление к удовлетворению все более труднодостижимых потребностей. Эти потребности могут быть упорядочены по мере возрастания их важности и доступности человеку. Потребности 1-го и 2-го уровней являются базовыми (доминирующими, первичными), связанными с обеспечением выживания в окружающей среде; потребности 3—5-го уровней — высшими (вторичными). После того как потребности низшего уровня удовлетворены, доминирующее значение приобретают потребности следующего уровня. Другими словами, потребности более низкого уровня должны быть удовлетворены прежде, чем для данного лица станет возможным осуществление потребностей более высокого уровня.

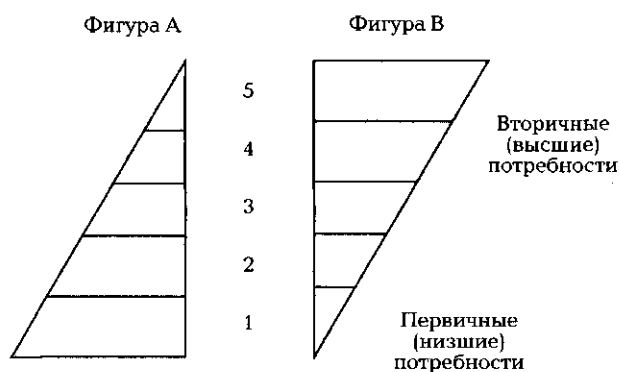


Рис. 5.4. Иерархия потребностей по Маслоу

Фигура А характеризует количественную сторону потребностей человека. Это означает, что число людей, имеющих более высокие в соответствии с иерархией потребности, постепенно уменьшается. Другими словами, относительно совсем немного людей, стремящихся, например, к самореализации. Вместе с тем нет на земле человека, который мог бы жить без воды и пищи.

Фигура В в свою очередь показывает качественную сторону потребностей человека. На рисунке видно, что значимость вторичных потребностей несопоставимо выше, чем первичных. Это говорит о том, что современный цивилизованный человек не только хочет обеспечить себя всем необходимым для полноценной жизни (жилье, продукты, одежда, транспорт), но и постоянно стремится повышать свой профессиональный и культурный уровень (учеба, театр, спорт).

В каждом человеке потенциально существует непрерывное желание добиваться все новых и новых высот в обществе, удовлетворять все более трудно реализуемые потребности. Именно это стремление к удовлетворению своих все возрастающих потребностей есть главная причина заинтересованности в труде. Различные теории потребностей в основном не противоречат друг другу, а взаимно дополняют друг друга. Они отражают многогранность и нестандартность процесса мотивации и определяют необходимые комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

В работе менеджера наиболее трудная часть работы — создание условий сотрудникам для удовлетворения потребности высшего порядка. Существуют методы, хорошо показавшие себя в практике менеджмента.

Так, *социальные потребности* можно реализовать, предоставляя сотрудникам работу, которая способствует деловому общению. Необходимо создавать в коллективе обстановку единой команды, работающей на конечный результат. Рекомендуется проведение регулярных совещаний персонала по обсуждению актуальных вопросов деятельности предприятия. Следует создавать благоприятные условия для проявления работниками социальной активности, например их участия в благотворительной деятельности предприятия. Наконец, целесообразно сохранять в коллективе неформальные группы и их лидеров, если это не препятствует выполнению производственных заданий. Примерами таких неформальных групп могут быть члены экологических организаций, болельщики спортивных команд, филателисты, любители классической или популярной музыки.

*Потребность в уважении* реализуется путем предоставления сотрудникам более содержательной, интересной работы, если для этого имеются соответствующие возможности. Менеджеру следует обеспечить обратную связь с подчиненными в соответствии с

достигнутыми результатами работы, что позволит добиться объективной оценки их усилий. Рекомендуется привлечение сотрудников к определению целей предприятия и выработке необходимых решений. В этом случае персонал компании будет чувствовать свою причастность к общему делу. Менеджеру можно делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия, для того чтобы сотрудники увеличивали свой профессиональный опыт. Наиболее способных работников, которые показали реальные успехи в труде, следует продвигать вверх по служебной лестнице. Наконец, для повышения компетентности сотрудников менеджер должен организовать постоянный процесс переподготовки и повышения квалификации персонала.

Наиболее трудно реализуемая задача для менеджера — это удовлетворение *потребностей людей в самореализации (самовыражении)*. Трудности здесь проистекают от восприятия человека как неповторимой и одновременно сложной личности. Основными направлениями реализации таких потребностей являются: обеспечение необходимых условий для профессионального роста сотрудников и, по возможности, полного использования их потенциала; предоставление работникам сложной и ответственной работы; развитие у сотрудников творческих способностей; участие в принятии сложных и ответственных решений; предоставление работы, требующей принятия самостоятельных решений. В этом случае создаются предпосылки для превращения труда из средства заработка в средство самовыражения и развития личности.

### 5.3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

---

Для успешной работы предприятия менеджеру необходимо своевременно распределять и соответствующим образом организационно оформлять полномочия своих сотрудников. Под термином «полномочия» обычно понимают наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Только обладая необходимыми полномочиями, можно успешно выполнять производственные задания. В деятельности любой компании рано или поздно наступает период, когда требуется перераспределить властные функции внутри нее.

Ответственностью должны быть наделены все уровни управления, вплоть до самого низшего. Ответственность — это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач. Приступая к выполнению работы, сотрудник принимает на себя обязанность отвечать за ее успешное выполнение в обмен в первую очередь на оплату своего труда. Работники нуждаются в оп-

ределенной доле ответственности за порученное им дело. Если проигнорировать подобную необходимость, может возникнуть угроза для развития и даже существования компании. Обычно люди уходят с прежнего места работы туда, где такая ответственность им предоставляется.

*Делегирование в менеджменте* — это передача менеджером полномочий и ответственности за выполнение задач одному или нескольким подчиненным (рис. 5.5).

С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно. Это сделать нелегко, так как времени для выполнения работы в таких условиях потребуется больше, да и способности менеджера должны быть исключительными. По умению делегировать права и обязанности подчиненным оценивают качество работы менеджера. По мере роста компании несоизмеримо увеличивается количество решаемых руководителями задач. Поэтому актуальность делегирования в этих условиях только возрастает. Менеджер может осуществить делегирование только в условиях, когда подчиненный принял адресованные ему полномочия. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник тем самым начинает нести определенную *ответственность перед менеджером* за выполнение задания качественно и в срок. *Ответственность за конечный результат работы* сохраняется за менеджером. Особенностью делегирования полномочий является то, что они могут передаваться не конкретному человеку, а должности, которую этот работник занимает. При перемене места работы сотрудник приобретает новые полномочия.



Рис. 5.5. Делегирование в менеджменте

В пределах той или иной организационной структуры полномочия работников ограничиваются определенными пределами. Ограничение полномочий осуществляется с помощью устных или письменных приказов, инструкций, должностных обязанностей, правил внутреннего распорядка и т. д. Различают несколько типов полномочий (рис. 5.6).

*Линейные полномочия* передаются непосредственно от руководителя к подчиненному и, при необходимости, далее, к другим подчиненным. Менеджер, наделенный линейными полномочиями, может действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями. Примером в данном случае может быть работа начальника цеха на промышленном предприятии, круг прав и обязанностей которого позволяет ему действовать вполне автономно.

*Административные полномочия* базируются на делегировании различных функций аппарату управления. Последний может осуществлять деятельность по консультированию линейного руководства по вопросам технической политики, законодательства, работе с персоналом и т. д. Кроме этого административный аппарат выполняет многочисленные функции обслуживания линейных подразделений по вопросам планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, сбыта продукции. Наконец, существует определенная специфика деятельности аппарата управления. Речь идет о функциях помощников и секретарей, без работы которых трудно представить себе деятельность современного руководителя. Разновидностями административных полномочий являются:

а) *рекомендательные полномочия*. Это вариант административных полномочий, при котором линейные руководители могут обращаться в соответствующие службы административ-

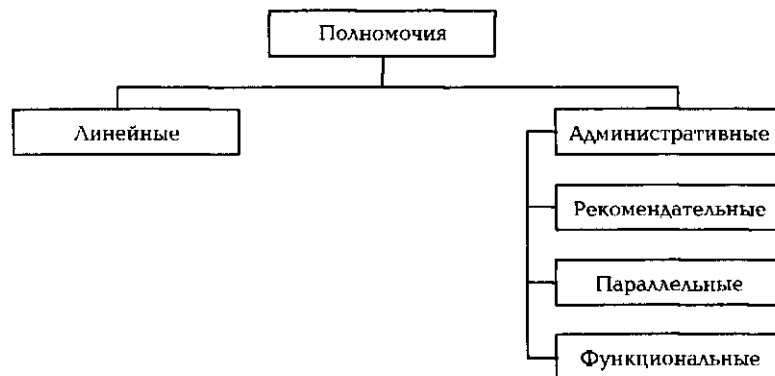


Рис. 5.6. Типы полномочий

ного аппарата за советами и получать необходимые консультации, однако не обязаны их принимать к безусловному исполнению;

б) параллельные полномочия. Целью таких полномочий является установление системы сбалансированной власти, что способствует созданию действенного контроля и предотвращению ошибок в работе. Примером здесь может служить декларируемая в любом демократическом государстве независимость друг от друга трех основных ветвей власти: законодательной, исполнительной и судебной. Вариант параллельных полномочий может применяться для контроля финансовых расходов на предприятии. Пример: необходимость наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на платежных поручениях, направляемых в банк;

в) функциональные полномочия. Аппарат управления, наделенный функциональными полномочиями, может как начать, так и запретить выполнять определенный порядок действий по указанию менеджера. Это обычно связано с необходимостью соблюдения единого подхода к выполнению конкретной работы, например сбору исходных данных для последующего анализа по определенным формам бухгалтерского учета во всех цехах предприятия.

Общая тенденция увеличения объема полномочий направлена по восходящей: от низших уровней в системе управления к высшим (рис. 5.7).

Особое значение проблема эффективного делегирования полномочий имеет для менеджеров высшего уровня управления. Это связано в первую очередь с чрезмерной нагрузкой таких руководителей. Поэтому на современных предприятиях, если это не очень мелкие фирмы, менеджеры более высокого звена могут выполнять свои обязанности лишь при условии, что они делегируют часть своих полномочий другим руководителям нижних уровней управления. Таким образом, одни менеджеры постоянно работают в тесном контакте с другими менеджерами.

Система управления, получившая название «Менеджер менеджеру» (Managing Managers), предполагает постановку конкретных задач и осуществление самоконтроля как основы процесса делегирования. Каждый менеджер, которому делегировали полномочия, должен иметь возможность контролировать свою деятельность, анализируя собственные успехи или неудачи. Подобная возможность самоконтроля в большей мере стимулирует работу сотрудников.

Однако необходимо отметить, что нет менеджеров, обладающих неограниченными полномочиями. Лимитирующими факторами здесь могут быть, например, законы, политика местных властей, профсоюзы, акционеры, учредители предприятия и т. д. Кроме того,

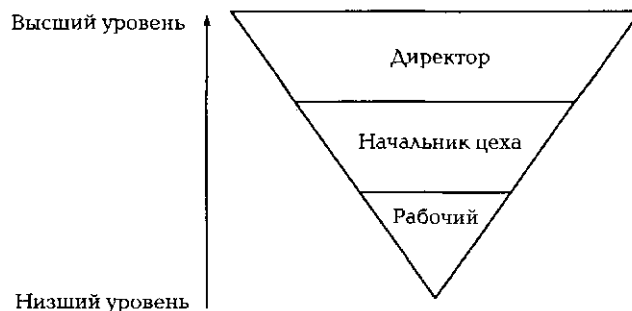


Рис. 5.7. Общая тенденция увеличения объема полномочий

менеджеры не могут делегировать подчиненным полномочия, которые противоречат нормам человеческой морали, этике, а также принятым в обществе национальным и религиозным традициям.

Насколько эффективно менеджер делегирует свои полномочия, можно судить, например, по его умению работать с деловыми бумагами. Как известно, поток документов порой буквально захлестывает менеджеров. Между тем умение менеджера освободить драгоценное время для производительной работы может свидетельствовать о его квалификации как руководителя. Встречаются менеджеры, которые доводят до абсурда принцип делегирования обязанностей, стараясь быстрее избавиться от документа. Такой менеджер считает, что подчиненные для того и существуют, чтобы делать всю работу. Характерными примерами резолюций такого руководителя являются: «Прошу решить» или «Необходимо разобраться». Менеджеру в этом случае удастся довольно быстро освободить свой стол от горы бумаг, до предела загрузив подчиненных. Но особого успеха это не приносит, поскольку подчиненные так до конца и не понимают, что же они должны делать. В результате менеджеру нередко приходится выслушивать претензии руководителей более высокого уровня управления по поводу невысокого качества документации, исходящей из его подразделения, и нарушения сроков ее подготовки.

Делегирование задач и полномочий имеет как положительные, так и отрицательные моменты. К положительным сторонам делегирования ответственности можно отнести следующие: менеджер освобождается от части функций исполнения и контроля; подчиненные проявляют творческий подход к делу; сотрудники приобретают навыки самостоятельной и ответственной работы. Отрицательные стороны делегирования: имеется угроза невыполнения работы, ухудшения ее качества; возможно появление конкуренции

менеджеру среди отдельных сотрудников; усложняется процесс принятия окончательных решений.

Основные правила работы менеджера при делегировании полномочий: понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным; делегирование полномочий в первую очередь способным, инициативным работникам; объективная оценка возможного риска; регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.

### **Краткое содержание главы**

Одной из важных проблем в менеджменте является создание на предприятии действенной системы мотивации труда. Мотивация предполагает формирование у работников соответствующих стимулов к труду, которые в свою очередь определяются такими экономическими и социальными факторами, как система и уровень оплаты труда, наличие безработицы и др.

Иерархия потребностей индивидуума, дифференцирующая их на первичные и вторичные, является основой мотивации труда. Только через реализацию соответствующих потребностей менеджер может обеспечить создание эффективной системы материального и морального стимулирования труда.

Немаловажным обстоятельством, способствующим улучшению управления персоналом, является также делегирование полномочий. Передавая часть своих прав подчиненным, менеджер стимулирует рост их профессионализма и ответственности за порученное дело.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
2. В чем различие между индивидуальной и групповой мотивацией?
3. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей?
4. Как определяются степени личностного воздействия руководителя?
5. Каковы основные правила работы с группой?
6. Что представляет собой иерархия потребностей человека?
7. Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?
8. В чем заключается сущность делегирования?
9. Назовите правила и принципы делегирования.
10. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?



# СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Из этой главы вы узнаете об основных методах управления, их достоинствах и недостатках; познакомитесь с группами методов управления (организационно-распорядительными, экономическими, социально-психологическими); узнаете, какое воздействие могут оказывать эти методы (прямое или косвенное); получите представление о системе методов, таких как моделирование, экспериментирование, экономико-математические, социологические и т.д.

## 6.1. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические.

В последнее время приобретают значение и социологические методы. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы.

*Метод управления* — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое — способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе — прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной фор-

мы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

*Направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

*Содержание* методов управления — это специфика приемов и способов воздействия.

*Организационная форма* методов управления — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Н. И. Кабушкин выделяет следующие методы управления:

- организационно-распорядительные, или организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

## 6.2. ГРУППЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

**Организационно-распорядительные, или организационно-административные, методы управления.** Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через посредство организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента — функция организации.

Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-распорядительные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Особенностью организационно-распорядительных (организационно-административных) методов является то, что их основой являются властные полномочия руководителя, а также характерная для организации дисциплина.

Использование менеджером организационно-распорядительных методов оказывает непосредственное воздействие на подчиненных. Примерами таких методов являются: письменные или устные приказы, распоряжения, указания, рекомендации и др. Использование организационно-распорядительных методов способствует поддержанию производственной и трудовой дисциплины, обеспечивает необходимый контроль работы персонала. Применение организационно-распорядительных методов регламентируется действующими нормативными документами правового характера.

Возможны три формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов.

1. Обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.).
2. Согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов).
3. Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т. п.).

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Эти методы — методы принуждения.

В общем виде система организационно-распорядительных (организационно-административных) методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов.

1. Воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления).

2. Воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

Принятые в коллективе методы руководства оказывают влияние на формирование системы подчинения. Формы подчинения должны носить самый благожелательный прогрессивный характер и не вызывать таких эмоций, как унижение, неловкость, досада, раздражение и даже стресс.

Административное воздействие связано чаще всего с тремя типами подчинения:

- вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;
- пассивным, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты:

- виды и типы воздействия;
- адресат;
- постановку задания;
- определение критерия его выполнения;
- установление ответственности;
- инструктаж подчиненных и т. д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия в конечном счете могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

**Экономические методы управления.** Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обусловливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессионалы — экономического. Не умаляя значимость психологических методов управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии — специального направления в психологической науке, изучающего экономическое поведение человека в организации, а также факторов, определяющих такое поведение.

Данные методы применительно к управлению предприятием представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Говоря по-другому, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Рассмотрим их более подробно.

**Планирование.** Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии) и включает в себя:

- фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;
- фиксацию прообраза этого объекта планирования, что означает желательное его состояние в будущем с позиций менеджера;

- перечень действий, совершение которых позволит трансформировать объект планирования из его текущего состояния в состояние прообраза, который фиксируется менеджером в момент планирования.

Менеджер должен уметь из альтернативных возможных действий выбрать одно, предварительно оценив каждую из альтернатив по эффективности (результативности), затратам и реальности. После этого данное действие должно быть включено в перечень действий, подлежащих обязательному исполнению. Последним этапом планирования является как можно более глубокая детализация планируемых действий.

Главное в планировании как в экономическом методе руководства — выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

**Анализ.** Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом анализе сердцевинной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; фиксация внеорганизационной цели организации, или текущей потребности организации, и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели, т. е. ради удовлетворения в максимально высокой степени фиксируемой в текущий момент потребности организации. При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия, так и внешней. Глубокий анализ не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устанавливать преграды для нежелательных.

**Хозрасчет.** Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

**Ценообразование.** Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

- увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение

объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли;

- совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого — нормативной прибыли;
- одновременное использование этих двух методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

**Финансирование.** Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

**Социально-психологические методы управления.** Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма активно происходит при формировании рыночных отношений.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возника-

ющие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

### **6.3. УПРАВЛЕНИЕ И ТИПЫ ХАРАКТЕРОВ**

Для эффективного управления коллективом и решения управленческих задач менеджер должен уметь разбираться в характерах людей, знать основные типы работников (рис. 6.1).

Совершенно очевидно, что лучшими сотрудниками являются «звезды», поскольку при высоком интеллектуальном потенциале они обладают высокой работоспособностью. Весьма ценные работники — «рабочие лошадки», которые любят и умеют работать. («проблемными работниками» менеджеру приходится много рабо-



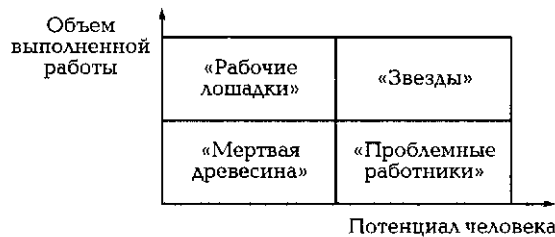


Рис. 6.1. Основные типы работников

тать, чтобы направить их талант в нужное русло, приучить к высокопроизводительному труду. Что касается работников под условным названием «мертвая древесина», то с ними менеджеру лучше расстаться.

В практической психологии благодаря работам К. Леонгарда и А. Е. Личко сформировались представления о наиболее ярких характерах. Знания эти оказались весьма полезными и интересными для управленческой практики. Каждый из нижеописанных характеров с различной степенью выраженности встречается в среднем в 5—6% случаев. Итак, не менее половины всех работающих имеют яркие характеры. В отдельных случаях встречаются сочетания типов характеров. Остальных работников можно отнести к «среднему» типу. Для менеджера знание характеров сотрудников своего коллектива является крайне важным, так как может помочь ему в правильной расстановке сил, предотвращении и разрешении конфликтов и т. д.

**Гипертимный, или гиперактивный, характер.** Работники, обладающие таким типом характера, обращают на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на новую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюбно относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязненных отношениях. О таких людях говорят: «Душа-человек». Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не доводят до конца то, за что берутся. Причиной является постоянное дружеское общение с коллегами и обсуждение новостей, в результате чего на работу времени не остается. Но эти работники боятся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают.

Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность: работник может пророчить себе высокие должности, излагая естественную теорию смены поколений. Плюсом такого характера является постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро

преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на преходящие и временные. Сотрудник-гипертим добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку, иногда завышенную.

В качестве рекомендации для менеджера можно предложить следующее. Если вы преднамеренно хотите избавиться от такого работника, то следует доверить ему кропотливую и однообразную работу, требующую усидчивости, а также ограничить контакты и лишить его возможности проявлять инициативу. В этом случае он будет пренебрегать своими обязанностями, при этом бурно возмущаясь скучной работой. Но он беззлобен и не будет мстить. И наоборот. Если вы заинтересованы в конкретном сотруднике-гипертиме, то создайте условия для проявления инициативы. В этом случае личность его ярко раскроется, а работа будет буквально гореть в его руках. Гипертимов хорошо ставить на те участки производства, на которых требуются контакты с людьми. Они хорошие организаторы, способны создать климат доброжелательности и тепла в коллективе. У таких работников могут наблюдаться нарушения адаптации и здоровья, так как они не щадят себя. Гипертимы берутся за многое, стараются все успеть сделать, торопятся, увеличивают темпы деятельности.

Менеджер должен создать такие условия труда для гипертима, чтобы он мог выражать свою бурную энергию в работе и общении. Таким людям полезны занятия спортом. Они должны избегать возбуждающих ситуаций. На некоторых предприятиях есть комнаты отдыха, поэтому гипертиму будет полезно прослушивание успокаивающей музыки. В крайнем случае можно порекомендовать прием легких успокаивающих психофармакологических средств и аутогенную тренировку.

**Аутистический характер.** Сотрудники с аутистическим (от лат. *auto* — обращенный в себя, замкнутый) типом характера на работе держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стараются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудности, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Дома также часто продолжают заниматься делами, связанными с работой. Пользуются служебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции. Менеджер должен знать, что работники с аутистическим характером чрезвычайно чувствительны, легко травмируются и именно поэтому предпочитают не раскрывать свой внутренний мир. С их стороны может наблюдаться повышен-

ная чувствительность и робость либо абсолютная, «каменная» холодность и неприступность. Частые переходы от одного состояния к другому создают впечатление непоследовательности.

Положительными сторонами аутистического характера являются стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении с коллегами, самостоятельность поведения, а также соблюдение правил формально-деловых отношений. У таких людей чувства сильно подчиняются рассудку.

Но при этом им трудно войти в новый коллектив и наладить неформальные связи. Дружеские отношения на работе складываются с трудом. В случае, если они все-таки складываются, то оказываются весьма устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Менеджер должен знать, что если в коллектив приходит человек с таким характером, не стоит торопиться устанавливать с ним неформальные отношения. В случае настойчивых попыток проникнуть во внутренний мир такого человека он может замкнуться в себе еще больше.

Минусом аутистического характера для работы является тот факт, что он во всем хочет разобраться сам. От этого страдает производственная деятельность. Излишняя самостоятельность затрудняет переключение с одного вопроса на другой и может усложнить сотрудничество. Менеджер должен уметь организовать деятельность таким образом, чтобы работник с аутистическим характером мог прислушаться к мнениям окружающих. На совещании такому работнику следует давать слово в последнюю очередь.

Общаться такие люди стараются только с похожими на себя, что еще больше усиливает имеющиеся особенности характера. Поэтому менеджер должен сделать так, чтобы сотрудник с аутистическим типом характера был вынужден общаться по работе с коллегой, обладающим эмоциональным, открытым, доброжелательным характером. Необходимо развивать его эмоциональность и умение выражать чувства, отстаивать свою позицию.

**Лабильный характер.** Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала окрыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с большим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоятельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.

В качестве рекомендации менеджеру можно посоветовать следующее. Работников с лабильным характером нельзя критиковать, особенно в присутствии других людей. Делать это следует в очень

мягкой форме. В противном случае работник-мужчина может уволиться, а женщина начнет рыдать. В крайних случаях такие люди способны даже покончить с собой.

Работник с лабильным характером имеет устойчивые привязанности, искренен в поведении, умеет сопереживать.

Большое значение для таких людей имеют условия жизни и хорошее психологическое здоровье, так как те же черты эмоциональной лабильности могут проявляться не положительными, а отрицательными сторонами (раздражительность, плаксивость, неустойчивость настроения).

Если коллеги доброжелательны, то человек может быстро забывать плохое, оно как бы вытесняется. Менеджер должен знать, что благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами.

**Демонстративный характер.** Человек с таким характером пытается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом.

Основная черта демонстративного характера — способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстративное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» — свойство психики, которое связано с развитой эмоциональностью, ярким воображением, слабостью логики, неспособностью воспринимать собственное поведение со стороны. Это способность вытеснять настоящее придуманным. Человек, обладающий демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. В случае, если отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят. Ключевая черта — неспособность в определенные моменты времени критически взглянуть на себя со стороны. Часто происходит лишь переключение с одной роли на другую. С разными людьми человек с демонстративным характером может вести себя по-разному. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены. Вот пример. В одном отделе работают 7 мужчин и 2 женщины. У одной из дам день рождения. Каждый из мужчин приносит по букету цветов и коробке конфет, всячески оказывает внимание имениннице. Это все видит другая дама, обладающая демонстративным характером, естественно, ее это не устраивает. Она может использовать несколько вариантов своего поведения. Это может быть обморок, резкая зубная боль, головокружение и т.д. Главное в таком поведении — отвлечь внимание на себя. И вот уже все коллеги бросились к ней, позабыв об имениннице. Цель достигнута.

Работники с демонстративным типом характера при наличии опыта и способностей хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, могут подстраиваться под него и пытаются им управлять, сами вырабатывают к себе то отношение, какое хотят, иногда активно манипулируют людьми в свою пользу. Они — хорошие актеры, часто поступают в театральные институты.

Опытный менеджер должен знать, что можно поручить такому работнику. Например, рекламу продукции, если другие черты личности не будут этому противоречить. Демонстративные личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Они хорошо умеют анализировать факты и способны разыгрывать в воображении целые картины, сценарии возможного развития исходной ситуации. Умеют подмечать детали поведения людей и точно реагировать на них.

**Психастенический характер.** Люди с психастеническим характером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклы, однообразны и подчиняются ходу рассудочных построений.

При принятии решения такой сотрудник взвешивает все «за» и «против» и все-таки медлит с решением. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать, анализировать отдельные стороны ситуации.

Менеджер должен знать, что на сотрудника с таким типом характера не следует взваливать принятие решений, особенно ответственных. Если все же сотруднику-психастенику приходится принимать решения, то необходимо оказывать ему в этом помощь: советовать, подсказывать решения или выделять экспертов по данному вопросу. Психастенику категорически противопоказана административная работа. Если он попадает в сложную, быстро меняющуюся, многостороннюю ситуацию, то не успевает ее осмыслить, становится скованным, теряет.

Менеджер должен знать, как помочь такому человеку. Нужно попытаться развить образную память, эмоциональность. Воображение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопоставлять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. Эмоциональные оценки могут заменить рациональный анализ, позволяя отразить множество сторон ситуации. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

**Застревающий характер.** Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму.

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Его обладатель часто вспоминает о том, что было, происходит как бы накопление эмоций (позитивных или негативных). Особенно долго помнятся обиды. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний.

Это яркие представители руководителей «советского» типа, называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу — по имени-отчеству, но тоже на «ты».

Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с трудом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно потратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. Походка у такого человека нетороплива.

В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу внимания застревающей личности, то этому вниманию не уделяется совсем. Долго, предельно аккуратно, детально проводится уборка рабочего стола. Бумаги и книги раскладываются очень тщательно. Менеджер, если, конечно, он сам не такой, должен знать как «бороться» с таким типом характера. такому человеку нельзя поручать работу с людьми, но можно поручить обустройство цеха, отдела. Все будет организовано, однако есть опасность, что наведением порядка он будет терроризировать окружающих. Следует знать, что вследствие своей инертности он может злоупотреблять своей властью. Обычно негативно на человека с таким характером влияет однообразное травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Эти отрицательные эмоции и чувства не только сохраняются, но и суммируются, что может привести к взрыву. Застревающие типы выражают свой гнев, плохо владея собой. Положительные эмоции, связанные с успехом, ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», он некритически доволен собой.

Человеку с застревающим характером полезна разнообразная жизнь, общение с людьми. Это позволит ему преодолеть собственную внутреннюю инертность. Коллегам нужно с пониманием относиться к особенностям этого характера, проявлять терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходительно относиться к нему. Нельзя противоречить такому человеку, бес-

смысленно стремиться перевоспитать его. Лучше сделать так, чтобы застревающий сотрудник «застрял» на позитивных, а не на негативных переживаниях.

**Конформный характер.** Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Давать советы такому работнику бесполезно — он растерян, несобран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не доводится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выполнять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать наказания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизованны, боятся малейшей трудности.

Люди с таким характером могут действовать только тогда, когда находят поддержку у окружающих. Если поддержка отсутствует, они теряются, не знают, как им поступать в конкретной ситуации. Они не могут решить, что будет правильным, а что — нет.

Главная особенность людей с конформным характером — это полное отсутствие противоречий со своей средой. Они не умеют спорить, со всем соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое» мнение окружающих, быстро и легко впечатляются наиболее распространенными суждениями коллег и легко им следуют.

Сотрудники с таким типом характера являются цементом любого коллектива. Они являются естественными носителями его норм, ценностей, интересов, т. е. всего того, что принято называть корпоративной культурой. Конформисты имеют ценное достоинство характера — мягкость в общении, способность растворить себя в интересах другого человека. Чтобы представить себе такого человека, следует перечитать рассказ А. П. Чехова «Душечка», в котором описан именно такой характер (главная героиня).

Так как конформисты легко подчиняются окружающим, они часто не имеют собственного мнения. В случае, если мнение окружающих по какому-либо вопросу меняется, то мнение конформиста тоже меняется. Они не умеют сопоставлять свои взгляды, прошлые и настоящие, критически. Естественно, что люди с таким типом характера могут располагать знаниями и даже собственным мнением, но они будут бояться его высказать. И если такой работник робко выскажет мнение, которое не совпадет с мнением окружающих, он растеряется. Одной из рекомендаций для менеджера, в чьем коллективе работает конформист, может явиться следующее: нужно предоставлять конформисту слово первому на сове-

щании, чтобы он имел возможность высказать свое мнение по вопросу, а не следовал за мнениями других.

Живут и работают люди с таким характером по правилу: «Быть как все». Они консервативны, боятся менять среду обитания, стремятся быть в тени, в золотой середине. От них не стоит ожидать смелых, бросающих вызов окружению, поступков. Крайне редко такие люди меняют место работы. Если атмосфера на работе их не устраивает, будут терпеть. Ни в коем случае нельзя допускать, чтобы работник с таким типом характера становился начальником. Таким нельзя поручать самостоятельную организацию дела. Часто бывает, что конформисты начинают подчиняться своему подчиненному. Менеджер должен создать такие условия для работников с конформным характером, чтобы их деятельность была хорошо регламентирована. Нужно расписать и объяснить, что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Нужно четко разъяснить все требования к конформисту и последовательно руководить им.

Конформистам можно рекомендовать тренировать волю, стремясь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю позицию, отстаивать ее, развивая твердость характера.

**Неустойчивый характер.** Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве — далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Но если это не представляется возможным, то нужно как-то к этому факту приспособиться.

Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на работе «дружков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие человеческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посмеяться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, настроены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия — основной мотив, ради которого стоит жить. У них ярко выраженное нежелание трудиться. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда. Если менеджер снизит контроль или ослабит требования к такому работнику, то обязанности не будут выполняться, а порученное задание не будет доведено до конца. Если требования со стороны начальства или коллектива не будут твердо предъявлены работнику с неустойчивым типом характера, то это усилит его безалаберность, пренебрежение делами и обязанностями. Но менеджер должен также знать, что контроль не должен быть слишком жестким,



так как человек, подвергающийся контролю, может отвергнуть право окружающих на управление его поведением.

Если сотрудник с неустойчивым характером по каким-либо причинам дорог коллективу или начальству (например, он чей-то ребенок или муж), следует учитывать его интересы, увлечения и склонности. Организация работы должна быть такой, чтобы все организующие функции, а также рутинную часть работы и заботу о мелочах приняли на себя другие работники. Работник с неустойчивым характером может оказаться лидером там, где будет нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. В этом случае ему не будет равных. Также можно поручить какому-нибудь ответственному сотруднику присматривать за дисциплиной и работой работника с неустойчивым характером.

Менеджер должен знать, что необходимость контроля за поведением лиц с неустойчивым характером может сохраняться на протяжении всей их жизни. Возникает резонный вопрос: «Стоит ли удерживать такого работника на предприятии, тратить время, деньги и нервы на его перевоспитание?» Каждый менеджер должен сам уметь ответить на этот вопрос.

**Циклоидный характер.** Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то — депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъема циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, доброжелательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка собственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности и настроения.

Ошибкой менеджера является то, что замечая неровность труда таких подчиненных, он может начать критиковать их за неустойчивость и расхлябанность в работе. Руководитель должен знать, что эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Критика и неприятности в период спада могут только удлинять его и углубить тяжесть состояния. Циклоида не стоит ставить на участки, на которых требуется постоянно высокий темп труда и все связано единым ритмом, например на конвейере.

Работник с таким типом характера вполне может добиваться высоких результатов труда, если этот труд правильно и рационально для него организован.

В период снижения работоспособности циклоиду лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку целесообразно снизить и не браться за новые виды работ.

В этот период циклоиду нежелательно переезжать на новое место жительства, ездить в командировку, осваивать новый вид деятельности. Все это вызовет резкое снижение настроения. Очень вредны людям с циклоидным характером эмоциональные перегрузки.

Определенная «непосредственность» эмоциональных переживаний и доброта также относятся к позитивным чертам этого характера. Если таким людям не мешает их собственное состояние, то они больше сопереживают окружающим, чем остальные. Они легко внушают положительные эмоции окружающим.

Эмоциональная позиция у циклоидов весома и зрима, чувства у них отличаются повышенной силой и непрерывностью.

### **Краткое содержание главы**

В этой главе были рассмотрены основные методы управления, их достоинства и недостатки. Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. Перечислены критерии классификации методов управления (направленность, содержание и организационная форма). Более подробно изложены группы методов управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.

Особое внимание было уделено рассмотрению типов характеров с точки зрения управления.

Проанализировано девять типов характеров: гипертимный, или гиперактивный; лабильный; конформный; циклоидный; неустойчивый; демонстративный; аутистический; психастенический и застревающий. Знание характеров важно для правильного выбора метода управления тем или иным типом.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. Дайте определение методу управления.
2. Какие существуют критерии классификации методов управления? Охарактеризуйте их.
3. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
4. Какие методы управления относятся к экономическим?

5. Какие методы управления можно отнести к социально-психологическим?
6. Какие типы характеров существуют с точки зрения управления?
7. Люди с каким типом характера могут управлять?
8. Люди с каким типом характера могут только подчиняться?
9. Люди с каким типом характера могут и управлять, и подчиняться?
10. Проведите попарный сравнительный анализ типов характеров: гипертимный — аутистический; неустойчивый — конформный; психастенический — застревающий; демонстративный — лабильный; циклоидный — гипертимный.

# КОММУНИКАТИВНОСТЬ

Из этой главы вы узнаете, что такое коммуникативность, познакомитесь с ее видами, а также с понятием коммуникации; научитесь разбираться в классификации коммуникационных сообщений; поймете, как строится коммуникационный процесс; узнаете, что такое уровни коммуникации и что представляет собой система коммуникаций; насколько большое значение для менеджера имеют знания об информации, транзакционном анализе; научитесь выстраивать систему эффективной коммуникации на предприятии.

## 7.1. ИНФОРМАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И ЕЕ ВИДЫ

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации. Опытный менеджер также должен уметь упорядочивать коммуникации и обмен информацией в рамках предприятия и фирмы.

На предприятии работу с информацией можно представить в виде схемы (рис. 7.1).

Управляющая система получает от управляемой системы информацию о состоянии заданных ею технико-экономических параметров в процессе производственной и финансово-хозяйственной деятельности. На основе полученной информации управляющая система (менеджмент) вырабатывает команды управления и передает их в управляемую систему для исполнения. Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- по форме отображения (визуальная, аудиовизуальная и смешанная);
- по форме представления (цифровая, буквенная, кодированная);
- по роли в процессе управления (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- по качеству (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- по возможности использования (необходимая, достаточная, избыточная);
- по степени обновляемости (постоянная, переменная);
- по степени деятельности предприятия (экономическая, управленческая, социальная, технологическая);
- по источнику возникновения (внутриорганизационная, внешняя);
- по степени преобразования (первичная, производная, обобщенная);
- по виду носителя (печатный текст, микрофильм, кинофильм, видеофильм, машинный носитель);
- по времени поступления (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная).

Можно выделить и еще один вид информации, который существует в памяти каждого человека, включающий знание наук, накопленный опыт, схожие управленческие ситуации, которые уже были использованы в управлении, а также данные, опубликованные в печати о работе других предприятий, факторы, влияющие на производственную и финансово-хозяйственную деятельность и управление и др.

В качестве примера приведем три основных направления сбора информации о конкуренте.



Рис. 7.1. Работа с информацией на предприятии

*Информация о рынке:*

- цены, скидки, условия договоров, спецификация продукта;
- объем, история, тенденция и прогноз для конкретного продукта;
- доля на рынке и тенденции ее изменения;
- рыночная политика и планы;
- отношения с потребителями и репутация;
- численность и размещение торговых агентов;
- каналы, политика и методы сбыта;
- программа рекламы.

*Информация о производстве и продукции:*

- оценка качества и эффективности;
- номенклатура изделий;
- технология и оборудование;
- уровень издержек;
- производственные мощности;
- размещение и размер производственных подразделений и складов;
- способ упаковки;
- доставка;
- возможности проведения научно-исследовательских работ (НИР).

*Информация об организационных особенностях и финансах:*

- определение лиц, принимающих ключевые решения;
- философия лиц, принимающих ключевые решения;
- финансовые условия и перспективы;
- программы расширения и приобретений;
- главные проблемы и возможности;
- программа НИР.

Большое внимание со стороны менеджера должно уделяться вопросам сохранности информации и предотвращения ее утечки.

Интересным представляется высказывание английских специалистов в области защиты информации: «Нет смысла тщательно проверять помещение перед заседанием, если кофе в помещение подается непроверенным сотрудником без соответствующего наблюдения».

Особое внимание менеджер должен уделять построению на предприятии информационных систем.

Информационные системы могут быть простыми. В этом случае происходит доставка информации от места ее возникновения до места потребления. Такая информация может поступать по телефону или через сигнализации как одноразовое сообщение, она свойственна низшей ступени управления, например: рабочее место — мастер. Более распространены сложные системы информации, соответствующие сложности производства и организационной структуре управления, которые охватывают и линейное управление, и функциональные службы предприятия.

Информационные системы различаются:

- по обработке информации — на централизованные и децентрализованные;
- степени охвата информацией — на комплексные и локальные.

Комплексные информационные системы охватывают весь комплекс служб предприятия, а локальные — предназначены для определенных функций управления.

В последнее время при построении информационных систем стали выделять бэк-офисную и фронт-офисную информацию. Бэк-офисная — такая информация, доступ к которой имеют только сотрудники предприятия (все или из определенных подразделений). Фронт-офисная — такая информация, доступ к которой имеют все желающие, например клиенты предприятия.

## 7.2. КОММУНИКАЦИЯ

**Понятие коммуникации.** Важнейшими составляющими эффективности деятельности менеджера и предпринимателя являются организаторские и коммуникативные качества.

Психологическое исследование по определению индивидуально-психологических особенностей предпринимательской деятельности было проведено И. В. Ромазаном. Исследование выявило, что предприниматель и менеджер обладают следующими свойствами личности:

- преобладание мотивации «достижения успеха»;
- чутье, самостоятельность, ответственность;
- смелость, адекватная самооценка, развитое чувство собственного достоинства;

- быстрота реакции, способность анализировать ситуацию и извлекать нужную информацию;
- способность к умеренному, взвешенному риску, способность переносить неудачу;
- эвристический стиль мышления, склонность предугадывать события;
- компетенция в области экономики, технологии, юридических прав;
- отсутствие морально сдерживающих стереотипов.

Кроме вышеперечисленных организаторских качеств для менеджера и предпринимателя важны *коммуникативные качества* — умение общаться, нравиться и убеждать.

Любое общение, в том числе и деловое — это прежде всего *коммуникация*, т. е. обмен информацией, значимой для участников общения. Само понятие «коммуникация» (от лат. *communicatio* — сообщение, связь, путь сообщения, а это слово, в свою очередь, произошло от *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь) обозначает смысловой аспект социального взаимодействия.

*Эффективная коммуникация* — коммуникация, способствующая достижению целей участников общения. Она предполагает выяснение следующих вопросов:

- каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения;
- как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания и сделать коммуникацию успешной.

*Коммуникативность* — способность к общению.

В менеджменте одним из главных элементов является общение. *Общение* — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Общение имеет три стороны проявления: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

*Коммуникативная сторона общения* проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.

*Интерактивная сторона общения* представляет собой взаимодействие людей друг с другом в процессе межличностных отношений. (Интеракция — это взаимодействие.)

*Перцептивная сторона общения* проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов. Такими социальными



объектами могут быть другие люди, сами общающиеся, группы людей, другие социальные общности.

Поскольку всякое индивидуальное действие осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми, оно включает (наряду с физическими) коммуникативный аспект. Действия, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми, иногда называют коммуникативными действиями. Различают процесс коммуникации и составляющие его акты. Основные функции коммуникационного процесса состоят в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. В отдельных актах коммуникации реализуются следующие функции: управленческая, информативная, эмотивная и фатическая (связанная с установлением контактов). Управленческая функция является генетически и структурно исходной.

**Классификация коммуникационных сообщений.** 1. По соотношению названных выше функций условно выделяются сообщения: побудительные (убеждение, внушение, приказ, просьба); информативные (передача реальных или вымышленных сведений); экспрессивные (возбуждение эмоционального переживания); фатические (установление и поддержание контакта).

2. По типу отношений между участниками различают: межличностные, публичные, массовые коммуникации.

3. По средствам различают: речевую (письменную и устную); паралингвистическую (жест, мимику, мелодию) и вещественно-знаковую коммуникацию (продукты производства, изобразительного искусства и т.д.).

Если классифицировать *управленческие* коммуникации, то следует различать: межуровневые коммуникации; коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх; коммуникации между различными подразделениями или отделами; коммуникации между руководителем и рабочей группой, а также неформальные коммуникации.

*Коммуникационный процесс* — это обмен информацией между двумя или более людьми.

В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:

- *отправитель*, т.е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение*, т.е. собственно информация, которая закодирована с помощью символов;
- *канал*, т.е. средство передачи информации;
- *получатель*, т.е. лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задачей является составление сообщения, выбор и использование определенного канала для его передачи таким образом, чтобы его стороны поняли и разделили исходную идею.

Этапы, которые проходят отправитель и получатель, следующие:

- зарождение идеи;
- кодирование информации и выбор канала;
- передача информации;
- декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя.

**Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления.** В организационных коммуникациях могут возникать определенные преграды.

1. Искажение сообщений. Оно может быть преднамеренным, когда лицо искажает какое-то сообщение с определенной целью. Это может быть фильтрация, т.е. лицо, передающее сообщение, что-то специально утаивает от получателя. Сообщение может искажаться из-за несовпадения статусов, уровней.

2. Информационные перегрузки. В этом случае преграды могут возникнуть по причине большого объема информации, невозможности и неумению со стороны менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию.

3. Неудовлетворительная структура организации. Проблемой многих современных предприятий является неоправданно усложненная структура организации, в которой информация как бы «запутывается» при прохождении по ней, искажается или неправильно трактуется.

4. Неудовлетворительный кадровый состав.

5. Неудовлетворительный состав рабочих групп.

6. Неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач.

7. Конфликты между различными группами или подразделениями.

Если есть преграды в коммуникативном процессе, значит, должны существовать пути их преодоления. Таких путей существует несколько (квалифицированный менеджер, имеющий большой опыт работы, может владеть своими собственными секретами преодоления преград):

- *регулирование информационных потоков.* Именно это направление вызвало необходимость создания на предприятии системы информационного менеджмента, что в свою очередь повлекло создание системы *knowledge-менеджмента* (управление знаниями);

- *управленческие действия.* Они включают в себя планирование, организацию, мотивацию, реализацию и контроль;
- *системы обратной связи.* Если системы обратной связи не отработаны, то теряется смысл в самом коммуникативном процессе;
- *системы сбора предложений.* Это могут быть анонимные ящики или анонимные звонки. На многих предприятиях (например, Siemens) такие ящики существуют в подразделениях и цехах;
- *информационные бюллетени, публикации и видеозаписи* организации тоже относятся к информационному менеджменту, или *knowlege-менеджменту.*
- *современные информационные технологии.* Оснащение предприятий персональными компьютерами, установка Internet и Intranet, электронная почта, факсы, видеоконференции и т. п.

### 7.3. ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

*Трансактный, или транзакционный (transactional), анализ* — система групповой психотерапии, в которой взаимодействие индивидов анализируется с точки зрения трех основных состояний Я.

Основателем этого направления в психологии и психотерапии является американский психолог и психиатр Эрик Берн, который разработал его в 50-е гг. XX в. Э. Берн выделил предмет исследования и наблюдения — *человеческое поведение*. Он не только создал метод транзакционного анализа, но и подробно изложил его в своих многочисленных книгах, несколько из которых были переведены на русский язык.

Метод, созданный Э. Берном, делится на несколько этапов:

- структурный анализ, или теория эго-состояний;
- собственно транзакционный анализ деятельности и общения, основанный на понятии «транзакция» как взаимодействии эго-состояний двух вступающих в общение индивидов (под эго-состоянием понимается актуальный способ существования Я-субъекта);
- анализ психологических игр;
- скриптоанализ (анализ жизненного сценария — «скрипта»).

Э. Берн считал, что каждый человек имеет свой жизненный сценарий, модель которого намечается в ранние детские годы. Люди вырастают, но в соответствии со своим жизненным сценарием продолжают играть в различные игры. Вся жизнь человечества заполнена играми. По мнению Э. Берна, самой страшной игрой является война. Различают три Я-Состояния: Я-Взрослый, Я-Родитель, Я-Ребенок. Групповая психотерапия, по Э. Берну, должна складываться на уровне Взрослый — Взрослый. Руководитель предприятия, менеджер должен научиться выделять состояния Взрослого как в своем собственном сознании и поведении, так и в сознании и поведении других людей, особенно подчиненных, клиентов, партнеров, добиваясь общения на уровне Взрослый — Взрослый. Общение с разными людьми, например с сослуживцами, начальством, может строиться по-разному в зависимости от психологического состояния человека, от темы общения, а также от цели общения и от того, является ли общение бескорыстным или человек хочет чего-то добиться от своего собеседника.

Умелое владение этим методом помогает менеджеру добиться эффективной коммуникации. Эффективной коммуникация будет тогда, когда она будет вестись на одном и том же языке, т. е. Взрослый будет разговаривать со Взрослым, Ребенок — с Ребенком, Родитель с Родителем.

Различают транзакционный анализ в узком и широком смысле. В узком понимании — это анализ взаимодействия двух и более людей, в широком — социально-ориентированный психотерапевтический метод, конечной целью которого является формирование гармоничной, социально-адаптированной личности.

Современный менеджер должен уметь использовать данный метод как в узком, так и широком понимании. Рассмотрим составные части метода Э. Берна.

*Структурный анализ* — теория эго-состояний. Э. Берн пользуется терминологией З. Фрейда, обозначая Я-концепцию — Эго. Цель структурного анализа заключается главным образом в том, чтобы дать ответы на вопросы: Кто Я? Почему поступаю именно так? Какая часть моего Я действует или должна действовать в данной ситуации, чтобы принести пользу, а не поражение? Структурный анализ изучает, какую долю в личности и действиях человека занимает то или иное эго-состояние.

**Три состояния человека. Их характеристика.** Эго-состояние Родитель (Р), по Э. Берну, обнаруживает себя в таких проявлениях, как контроль, запреты, идеальные требования, догмы, санкции, забота, могущество. Родитель — это собрание догм и постулатов, которые человек воспринимает в детском возрасте и которые сохраняет потом в течение всей жизни. Это комплекс убеждений, нравственных норм, предрассудков и предписаний, некритически

усваиваемых индивидом как в детстве, так и на протяжении всей жизни, и диктующих ему линию поведения. Это повелевающая часть личности. Кроме того, эго-состояние Родитель содержит автоматизированные формы поведения, сложившиеся прижизненно, избавляющие от необходимости сознательно рассчитывать каждый шаг. Э.Берн отмечает, что Родитель может проявляться двояким образом — прямо или косвенно: как активное состояние Я или как влияние Родителя. В первом, активном, случае человек реагирует так, как реагировали в подобных случаях его отец или мать. Если говорить о косвенном влиянии, то обычно реакция человека бывает такой, какую от него ждали, т.е. человек или подражает одному из родителей, или приспосабливается к их требованиям. Таким образом, различают две основные формы проявления Родителя: *заботящийся* (советы, поддержка, опека и т.п.), когда на первое место выдвигаются достойные постулаты («Защищать Родину от врага — святое дело», «Предавать — подло»), и *контролирующий* (запреты, санкции и т.п.), когда приоритетными становятся самые нелепые, постыдные предрассудки и убеждения, передаваемые из поколения в поколение («Главное в жизни — вкусно есть и мягко спать», «Деньги не пахнут» и т.п.). Родитель — наиболее косная часть человеческого Я, остающаяся всегда вне зоны критики. Родитель влияет на поведение человека, выполняя функцию совести.

Эго-состояние Взрослый (В) включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость. Это состояние не имеет никакого отношения к возрасту человека, а представляет собой способность личности хранить, использовать и перерабатывать информацию на основе предыдущего опыта. Хотя Взрослый использует информацию, заложенную в Родителе и Ребенке, он независим от предубеждений и догм Родителя и порывов Ребенка. Взрослый — это способность находить компромиссы и альтернативные варианты в жизненных тупиках, которые порой кажутся безвыходными. Это состояние функционирует «здесь и теперь» независимо от прошлого.

Эго-состояние Ребенок (Ре) содержит в себе аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями. Ребенок живет в человеке всю жизнь и проявляется даже у старых людей, когда те мыслят, чувствуют, реагируют на окружающее точно так же, как делали в детстве. Это очень ценная часть человеческой личности, наиболее импульсивная и искренняя. Ребенок придает личности неожиданность. Различают Ребенка *естественного* (свободного) и *адаптированного*, или *приспособившегося*. Естественному Ребенку свойственна склонность к веселью, живому движению, фантазии, импульсивности и раскованности. Адаптированный Ребенок представлен такими разновидностями,

как *бунтующий* (против Родителя), *соглашающийся* и *отчуждающийся*.

Важнейшим положением теории эго-состояний является тезис о «переключении» одного эго-состояния на другое: один и тот же индивид в разных жизненных ситуациях может проявляться то как Родитель, то как Взрослый, то как Ребенок. Кроме того, в поведении и переживаниях индивида может одновременно проявляться более чем одно эго-состояние. На рис. 7.2 приводится структурная диаграмма в полном и упрощенном виде.

Состояние Взрослый необходимо для жизни, так как человек перерабатывает информацию и вычисляет вероятности, которые нужно знать, чтобы эффективно взаимодействовать с окружающим миром. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка и является посредником между ними.

Следующее фундаментальное понятие транзактного анализа — «игры», трактуемые как формы поведения со скрытым мотивом, при которых один из взаимодействующих субъектов добивается психологического или иного преимущества над другим (выигрывает). Игры могут быть «хорошими», когда другой субъект не страдает от выигрыша первого, и «плохими», когда маневры и обманная стратегия первого субъекта приводят к ущемлению благополучия второго. На основе транзактного анализа Э. Берном была раз-

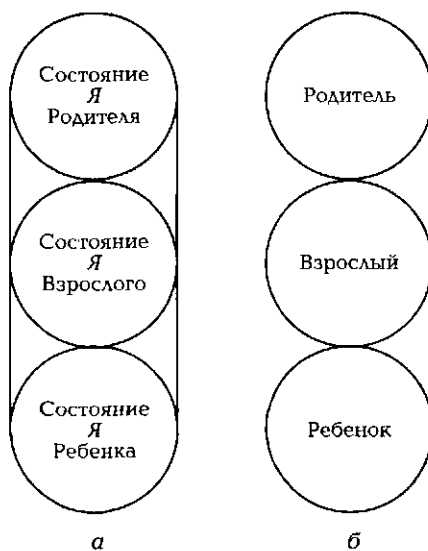


Рис. 7.2. Структурная диаграмма по Берну:  
а — общая; б — упрощенная

работана психотерапия, призванная освободить человека от скриптов, программирующих его жизнь, через их осознание, через противопоставление им непосредственности, спонтанности, близости и искренности в межличностных отношениях, через выработку разумного и независимого поведения.

Конечной целью транзактного анализа является достижение гармонической, сбалансированной личности через гармонические взаимоотношения между всеми эго-состояниями. Основной задачей при этом является достижение состояния автономного Взрослого.

**Собственно транзакционный анализ.** Транзакция — единица общения, т.е. взаимодействие двух или более людей. Единичным актом человеческих взаимоотношений является обмен ходами. Транзакция начинается с транзакционного стимула, или побуждающего хода, — того или иного знака, свидетельствующего о том, что присутствие (или действие) одного человека воспринято другим. Транзакция (транзакт) — обмен действиями. Ответ называется транзакционной реакцией или ответным ходом.

Обмен ходами очень напоминает торговую операцию, так как он осуществляется по принципу «ты — мне, я — тебе». Именно поэтому его часто называют сделкой (англ. *transaction*).

При транзакционной реакции человек, к которому обращен стимул, отвечает каким-то действием, например, улыбкой, нахмуренным лицом, отведенными в сторону глазами и т.д.

Люди, как правило, чутко улавливают транзакционные стимулы. Например: в трамвае г-н А предупредительно отодвигается, чтобы уступить место г-ну В. Понятно, что его присутствие замечено.

Транзакции могут быть как положительными, доброжелательными, так и отрицательными, недоброжелательными и даже агрессивными.

В транзакционном анализе рассматриваются четыре возможные жизненные позиции, определяющие отношение к себе и другим:

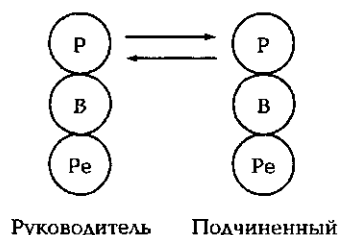
- 1) я плохой, ты хороший;
- 2) я плохой, ты плохой;
- 3) я хороший, ты плохой;
- 4) я хороший, ты хороший.

Целью анализа транзакций является получение навыка определения, какого рода транзакция имеет место, какое состояние Я ответственно за транзакционный стимул и какое состояние Я партнера откликнулось действием.

*Формы транзакта:* дополнительные (параллельные), перекрестные (пересекающиеся) и скрытые.

Самыми зрелыми и здоровыми являются *дополнительные транзакции*, когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию (рис. 7.3).

Рис. 7.3. Дополнительные транзакции. Взаимодействие Родитель—Родитель



Например, два человека (руководитель и подчиненный) взаимодействуют как Родитель—Родитель.

Пример 1. Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз!»

Пример 2. Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный: «Ну надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Это может быть взаимодействие Ребенок—Родитель, когда подчиненный нуждается в сочувствии и понимании со стороны начальника и получает их, и наоборот (рис. 7.4).

Пример 1. Подчиненный: «У меня сегодня очень болит голова». Руководитель: «Идите домой, полежите, а вашу работу мы выполним сами».

Пример 2. Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может, привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

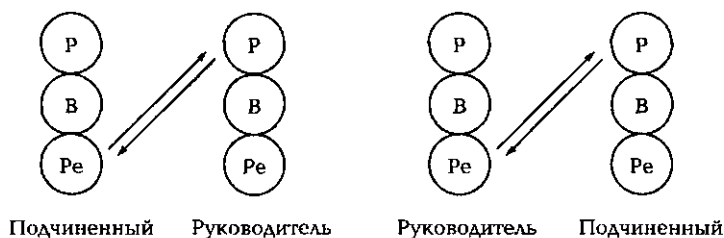


Рис. 7.4. Дополнительные транзакции. Взаимодействие Ребенок—Родитель



Также два человека могут взаимодействовать как Взрослый — Взрослый. Такие взаимодействия благоприятны в рабочей обстановке (рис. 7.5).

Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

Основная особенность дополнительных транзакций заключается в том, что векторы взаимодействия параллельны, а следовательно, никогда не пересекаются. Данное правило не зависит ни от природы транзакций, ни от их содержания. Пока транзакции будут сохранять дополнительный (параллельный) характер, правило будет выполняться независимо от того, заняты ли ее участники на производстве обсуждением домашних дел (Родитель — Родитель), решают ли реальную производственную проблему (Взрослый — Взрослый) или просто играют вместе (Ребенок — Ребенок).

При дополнительных (параллельных) транзакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.

При нормальных человеческих отношениях стимул влечет за собой уместную, ожидаемую и естественную реакцию.

Э. Берн первым правилом коммуникации считает следующее: пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации будет протекать гладко. Следствием из этого правила является то, что пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации может продолжаться неопределенно долго.

Обратное правило: процесс коммуникации прерывается, если происходит то, что мы называем пересекающейся транзакцией.

*Пересекающиеся транзакции* возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.

**Пример 1.** Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выпол-

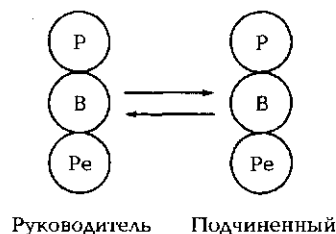


Рис. 7.5. Дополнительные транзакции. Взаимодействие Взрослый — Взрослый

нять? Не лезьте не в свои дела!» (рис. 7.6, а). В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя.

Пример 2. Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» (ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». (см. рис. 7.6, а). Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?» Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации (рис. 7.6, б).

Пример 3. Вернемся к первому примеру. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.

В жизни аналогичные пересекающиеся трансакции возникают очень часто. Такие трансакции являются постоянным источником семейных, служебных и бытовых конфликтов. Пересекающиеся трансакции могут возникать у пациентов и бездарных врачей, когда пациент обращается к врачу как Взрослый к Взрослому с конструктивными предложениями и разумными замечаниями, а получает поверхностный авторитарный ответ Родителя Ребенку. Трансакции пересекаются, и в дальнейшем взаимодействие этих личностей обречено на провал. Пересекающаяся трансакция вызывает наибольшие трудности в процессе общения, какой бы стороны человеческих отношений она ни касалась.

В ходе анализа трансакций недостаточно только констатировать факт пересечения векторов. Необходимо еще выяснить, какая часть личности неожиданно активизировалась и разрушила взаимодействие. Например, если второй участник трансакции на обращение

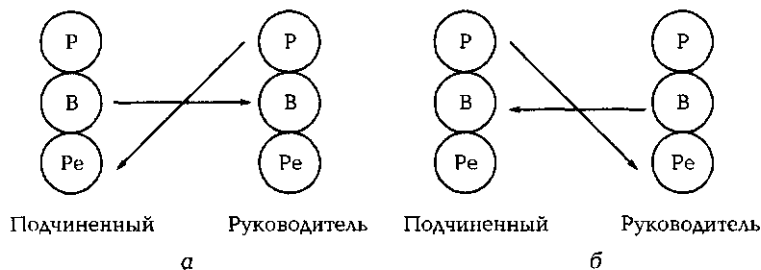


Рис. 7.6. Пересекающиеся трансакции

Взрослого к его взрослому состоянию реагирует детским состоянием Я, то следует отложить решение проблемы до тех пор, пока векторы не будут приведены в такое состояние, при котором дальнейшие транзакции могут стать параллельными. Это можно сделать двумя способами: либо став Родителем и дополнив проснувшегося в собеседнике Ребенка, либо активизировав в собеседнике Взрослого.

Анализировать транзакции весьма трудно, но опытный менеджер должен уметь это делать. Иногда на предприятие может приглашаться специалист — психотерапевт. Делается это в том случае, если конфликты становятся постоянными и деструктивными.

Простейшими являются *дополнительные и пересекающиеся* транзакции. Кроме них существуют *двухуровневые транзакции* — угловые и двойные, при которых один уровень видимый — то, что произносится (Э. Берн называет его социальным), а второй — скрытый, или психологический, — то, что имеется в виду (подтекст). При угловой транзакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция — от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку. *Скрытые транзакции* требуют одновременного участия более чем двух состояний Я. Скрытые (угловые) транзакции представлены на рис. 7.7.

Скрытыми транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т. п.

Он: «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать».

Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне — это разговор Ребенка со Взрослым, и его содержание — сексуальные взаимоотношения. Э. Берн анализирует подобные игры: «На поверхности инициатива принадлежит Взрослому, но исход большинства

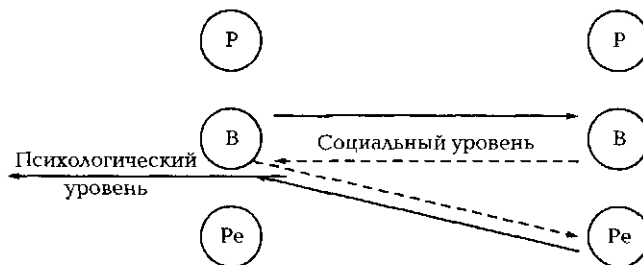


Рис. 7.7. Скрытые (угловые) транзакции

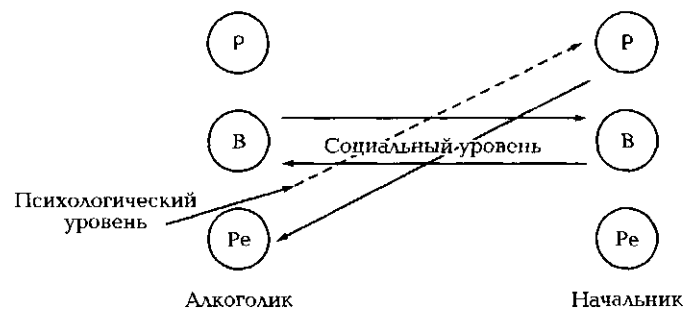


Рис. 7.8. Скрытые транзакции

подобных игр предопределяет Ребенок, так что участников игры может ждать сюрприз».

Типичные скрытые транзакции часто возникают в жизни алкоголиков. Придя на работу утром с похмелья, такой сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает» (рис. 7.8).

Перед нами видимая транзакция Взрослый—Взрослый. На самом деле, транзакция гораздо глубже. Детское состояние Я алкоголика ищет снисхождения у родительского состояния Я начальника. Как правило, он и получает в ответ доброжелательный смешок и снисходительную реплику. Кто-то может, рассмеявшись, сказать: «Да, ты человек пропащий». Этот смех над чужим несчастьем, так часто встречающийся в жизни, иногда называют «транзакцией виселицы».

**Психологические игры.** Третьим этапом метода Э.Берна, как уже указывалось выше, является анализ игр.

Э.Берн игрой называет серию следующих друг за другом скрытых дополнительных транзакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Она представляет собой повторяющийся набор порой однообразных транзакций, внешне выглядящих вполне правдоподобно, но обладающих скрытой мотивацией.

Психологические игры имеют три обязательных признака: 1) скрытые мотивы, с помощью которых можно манипулировать партнером по игре; 2) благовидность транзакций в социальном плане; 3) выигрыш — «купоны», являющиеся целью игры. Отрицательным моментом является то, что психологические игры препятствуют честным и искренним взаимоотношениям между людьми. Виды негативных психологических игр: игры алкоголиков, несущие саморазрушение; игры убийц, в которых выигрыш — убийство другого человека; деструктивные семейные игры, ведущие к распаду семьи; игры политиков, в которых выигрыш — власть и

сопутствующее собственное благополучие и благополучие семьи, а не декларируемая социально-благовидная цель — всенародное благо. Зачастую игры политиков приобретают зловещую и трагическую форму — войну.

Следует выделить такую форму транзакций, которую нельзя определить как игру. Речь идет об искренности. Искренность — один из самых глубоких уровней человеческих отношений. Она лишена потребности в получении выигрыша и возникает в редкие моменты полного бескорыстия, нежности, понимания, близости. Так как истинная искренность встречается очень редко, Э.Берн не отводит ей места в транзакционном анализе.

**Сценарии.** Наиболее трудным для понимания является четвертый этап метода Э.Берна — анализ сценариев.

Всех людей, по представлению о себе, о жизни, по способам реализации своей жизни, можно разделить на Выигрывающих и Проигрывающих. *Выигрывающий* — это человек, способный быть аутентичным (достоверным). Такой человек сознательно разрешает себе быть личностью, реализует свою неповторимую индивидуальность и, не боясь быть независимым, принимает на себя ответственность за собственную судьбу. Аутентичная личность отвергает жизнь в иллюзорном мире представлений о том, какой она могла бы быть, если бы не..... Выигрывающий в представлениях о себе исходит из существующих реалий, правильно учитывая собственные достоинства и собственные недостатки. Аутентичный человек не предъявляет претензий к другим людям, не пытается манипулировать ими. Он умеет оставаться самим собой, не стремясь создать приятный, вызывающий или соблазнительный образ, не соответствующий действительности. Выигрывающий не разыгрывает из себя беспомощного и не играет в обвинителя.

Он адекватно реагирует на события, правильно использует свои способности и свое время, не позволяя себе жить ни розовым будущим, ни безмятежным прошлым. При этом он не сбрасывает со счетов свое прошлое и не пренебрегает планами на будущее. Аутентичная личность живет и действует по принципу: «Здесь и теперь», делая своевременные выводы после неизбежных для каждого человека промахов и падений. Выигрывающий свободен от догм и ложных авторитетов, поскольку сам для себя достаточно авторитетен. Он умеет быть искренним и непосредственным, получая удовольствие от работы, природы, еды, секса. Это полнокровные и жизнеспособные люди, которые не ограничиваются только собственными интересами. Состояние общества, положение страдающих и слабых для Выигрывающих часто более важны, чем собственная жизнь. Можно быть Выигрывающим на тюремных нарах и Проигрывающим в президентском дворце. В страшные послереволюционные годы, когда тысячи людей ока-

зались в ГУЛАГе и в застенках НКВД, сотни из них оказались Выигрывающими. Яркий пример тому — жизнь академика Дмитрия Лихачева. Безусловно, настоящий менеджер, руководитель должен быть Выигрывающим.

Проигрывающие, даже преуспевая в жизни, часто говорят о себе как о тревожных, несчастных. Проигрывающие — это безвольные, вечно страдающие, измученные и мучающие других люди. Они не способны к какой-либо страсти и поэтому нестерпимо скучны. Отличительной чертой проигрывающих является то, что они не умеют жить настоящим. У них присутствует нескончаемая ностальгия по прошлому, мечты о будущем чуде или волшебном спасении, которые лишают их возможности воспользоваться шансами сегодняшнего дня. Их представления о мире искажены, наполнены непрерывной тревогой, подозрительностью, плохими предчувствиями и претензиями к людям. Продуктивная реализация собственного жизненного пути для них невозможна. Проигрывающие избегают искренних и откровенных отношений. Они пытаются манипулировать людьми, накапливая выигрышные купоны.

Формирование Выигрывающих и Проигрывающих начинается в раннем детстве, когда от полной зависимости ребенок (подросток) пытается перейти к полной независимости, а затем по мере получения жизненных уроков — к независимости.

Э.Берн считает, что игры можно считать частью более широких и сложных транзакционных ансамблей, называемых сценариями.

*Сценарий* — это жизненный план личности, драма, чаще всего неосознанная. Сценарий имеет четкие закономерности сценической драмы: завязку, действие, кульминацию и финал.

Различают сценарии Неудачников и Победителей, ловчил и безукоризненно честных, хитрецов и простофиль. Какая роль закладывается в детстве, та и играет во взрослой жизни.

*Предписание* — это программа, по которой человек стремится к цели. Она закладывается, как правило, в детстве родителями, учителями. Это ответы на вопросы: «Кто ты?», «На что способен?», «Каким должен быть?», «Как этого достичь?». Ответы зависят от полученного воспитания.

Существуют профессиональные предписания: «В нашем роду все были врачами», «Он создан быть артистом». Предписания могут касаться семейного уклада и отношения к жизненным ценностям: «Для женщины главное — выйти замуж», «Деньги не пахнут». Различают предписания-защиты: «Чтоб ты провалился!» Как не покажется странным, предписания-защиты, несущие в себе негатив, могут иметь фатальный характер — таким образом предписывается жизнь человека с деструктивным поведением (ал-

коголик, самоубийца, убийца и т. п.). К сожалению, деструктивные предписания усваиваются еще в детском возрасте как непреложные истины и личность, имеющая сценарий с проклятием, обречена судьбой на самое жалкое существование. В рабочем коллективе это обычно нытики, считающие себя во всем неудачниками, винящие свою судьбу. Как правило, такие люди руководителями не становятся. Они постоянно жалуются, обижаются. Мудрый, опытный руководитель должен суметь «расколдовать», снять проклятия. Э. Берн определяет этот прием как разрешение. Одно из самых важных разрешений — разрешение думать самому.

В детстве формируется еще одна важная деталь мировосприятия — *излюбленное чувство*. Это доминирующая, основная эмоция, которая может сохраниться на всю жизнь. Ребенок экспериментирует, «пробует», «примеряет» различные эмоции: радость, вину, испуг, обиду, недоумение и т. д. Затем он отбирает те, которые в его семье используются особенно часто. Данные эмоции закрепляются в поведении, а спустя годы проявляются в жизни, рабочем коллективе, собственной семье, обществе. При этом доминирует излюбленная эмоция, которую человек использует в большинстве случаев жизни при реакции на одну и ту же ситуацию.

Менеджер, обладая определенным характером, работает с коллективом людей, в котором есть вечно раздраженные, вечно угрюмые, вечно придирчивые, вечно веселые, вечно занудливые, вечно ноющие, вечно неуверенные, вечно довольные и т. д. Он должен суметь подобрать «ключик» к каждому из них, из группы сформировать коллектив единомышленников.

Свойство пользоваться излюбленной эмоцией Э. Берн назвал транзакционным рэккетом. Валюта транзакционного рэкета — психологические купоны.

*Психологические купоны* — архаические чувства, собираемые детским состоянием Я для манипулирования другими и получения выигрыша. Различают купоны: серые — неполноценность; голубые — депрессия; красные — гнев, неприязнь; коричневые — повышенная раздражительность, подозрительность, склонность к ипохондрическим образованиям; золотые — радость, доброжелательность, искренность; белые — безгрешность.

За собираньем купонов неизменно следует расплата. Человек, «собирающий» золотые купоны, как правило, ощущает себя Выигрывающим. Человек, который все время «коллекционирует» голубые купоны, получив последний, переполнивший его эмоциональное состояние, часто совсем незначительный по сравнению с накопленным капиталом бед и несчастий, кончает жизнь самоубийством. Человек, являющийся владельцем коричневых купонов, проводит жизнь в тусклом одиночестве и прозябании. Даже ис-

кренные комплименты превращаются для них в намеренное оскорбление.

Собиратели белых купонов безгрешности терзают себя своим недостаточным совершенством.

Руководитель должен не только заставить подчиненного прекратить или изменить игру, но и заставить отказаться от удовольствия использовать ранее накопленные купоны. Подчиненный должен не просто «простить» все полученные ранее обиды, но полностью отказаться от них в коллективе, а возможно, и в семье, потому что «прощение» означает лишь консервирование купонов на определенный срок, до того момента, когда новая неприятность заставит такого сотрудника раскупорить тару со своими любимыми купонами и использовать их с новой силой.

Таким образом, личность, получив «набор» информации (переживания), приняв решение и заняв определенные психологические позиции, готова к исполнению своего жизненного сценария. Но для полноценной жизненной драмы необходимы другие участники, которыми личность могла бы манипулировать.

Цель транзакционного анализа — сформировать у подчиненных взрослую этическую позицию, научить их стать Выигрывающими, ответственными за себя, за всех и за все.

### Краткое содержание главы

В данной главе была рассмотрена коммуникативность как способность к общению. Общение имеет три стороны проявления: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Рассмотрена классификация коммуникационных сообщений: по соотношению определенных функций; типу отношений между участниками; средствам. Классифицированы управленческие коммуникации: межуровневые, по восходящей, между подразделениями и отделами, между руководителем и рабочей группой и неформальные. Далее рассмотрен коммуникационный процесс, в котором выделяются четыре базовых элемента: отправитель, сообщение, канал, получатель. Приведены этапы, которые проходит отправитель и получатель в коммуникационном процессе: зарождение идеи, кодирование информации и выбор канала, передача информации, декодирование. Проанализированы преграды, возникающие в организационных коммуникациях и рассмотрены пути их преодоления. Изложена классификация информации, а также типы информационных систем. В коммуникативном процессе очень важно учитывать три состояния человека: «Я-Родитель», «Я-Взрослый, Я-Ребенок», впервые предложенные Э.Берном. Приведена технология проведения транзакционного анализа. Рассмотр-



рены три формы трансакта: параллельный, перекрестный и скрытый. Также рассмотрены психологические игры, сценарии.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. Что такое коммуникация?
2. Что такое эффективная коммуникация?
3. Какие виды коммуникативности существуют?
4. Что такое коммуникативность?
5. Какие стороны проявления имеет общение?
6. Как можно классифицировать коммуникационные сообщения?
7. Какие базовые элементы можно выделить в процессе обмена информацией или коммуникативном процессе?
8. Какие преграды существуют в организационных коммуникациях?
9. Какие пути преодоления преград существуют в организационных коммуникациях?
10. Какое значение имеет информация в менеджменте? Какие ее виды существуют?
11. Что такое трансакционный анализ?

### ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Из этой главы вы узнаете, как правильно вести беседу и как проводить деловое совещание; научитесь планировать такого рода мероприятия; познакомитесь с наиболее современным методом проведения совещаний — модерацией; узнаете, какие типы собеседников существуют; научитесь определять факторы повышения эффективности делового общения; познакомитесь с техникой ведения телефонных переговоров; узнаете о фазах делового общения.

#### 8.1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БЕСЕД И СОВЕЩАНИЙ

Дж. К. Гэлбрейт, ученый в области менеджмента, как-то отметил: «Когда ничего не хочется делать, собрания — незаменимая вещь».

*Деловое общение* — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Как уже говорилось в предыдущей главе, общение имеет три стороны проявления: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Словесное общение руководителя включает: инструктаж подчиненных, выступление на собрании, проведение совещания, постановку задачи, дружескую, воспитательную или деловую беседу, анализ ошибок подчиненных.

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи (беседы и совещания). Это одна из самых распространенных форм взаимодействия на работе.

**Беседы.** Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела. Ученые определили, что при восприятии одного и того же сообщения его эмоциональная насыщенность располагается в следующем убывающем порядке:

- индивидуальная беседа;
- групповая беседа и слушание выступающих и докладчиков, просмотр кинофильма и телепередачи;
- слушание радиопередачи;
- чтение типографского и машинописного текста;
- чтение рукописного текста.

Как видно, на первом месте стоит индивидуальная беседа.

Деловые индивидуальные беседы иначе называют профессиональными контактами или личными деловыми контактами. Существуют специально разработанные методики и техники проведения разнообразных деловых бесед. Руководители тратят много времени на разъяснение заданий, корректировку и контроль работы подчиненных, просто беседуют с ними, выясняя положение дел, взаимоотношения в коллективе. Часто и подчиненные обращаются за советом, информируют о трудностях, согласовывают личные вопросы.

Отдельно можно выделить деловые беседы с клиентами или посетителями. От умелого ведения таких бесед часто зависит коммерческий успех предприятия. Деловая индивидуальная беседа всегда должна иметь конкретные цели, которых собеседники стремятся достичь с минимальными усилиями и затратами времени.

**Правила построения деловой беседы.** Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

- беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки (с учетом или без учета времени);
- беседы, специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из трех этапов.

Первый этап — *подготовительный*. В него входит определение задач беседы и составление ее плана; установление времени и выбор места, где будет проходить беседа. Составление плана беседы исходя из ее задач — главный раздел этого этапа. Здесь необходимо проанализировать свою занятость, определить время беседы и ее продолжительность, а также продумать, удобно ли выбранное время для собеседника. Нужно изначально иметь и проявлять доброжелательный интерес к собеседнику.

На этом, подготовительном, этапе следует самого себя проверить по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы;

- свобода от стереотипов, готовность воспринимать людей такими, какие они есть, гибко реагировать на происходящие в них изменения;
- полная готовность выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы;
- наличие точного, ясного и корректного плана беседы;
- способность составленного плана беседы вызвать вопросы, уводящие обсуждение в сторону;
- наличие естественных и убедительных формулировок;
- выражение всех мыслей точно и ясно;
- правильный выбор тона проведения беседы;
- попытка представить себя на месте собеседника и понять его;
- попытка представить: если бы подобная беседа была проведена с вами, остались бы вы довольны ею.

Второй этап — *ознакомительный*. В течение этого этапа преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.

Третий этап — *основной* состоит из 3 частей (рис. 8.1).

Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым. Такой тон быстро создает атмосферу взаимного доверия.

Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепляет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сторон. Плохой тон — это когда потенциального собеседника заставляют ждать более 15—20 мин в приемной. Если время приема просрочено, то необходимо постараться предупредить ожидающего о непредвиденной задержке и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом (5—10 мин). Нужно всегда помнить высказывание теоретика Н. Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать».

**Подготовка к беседе.** Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Если посетитель пришел к вам

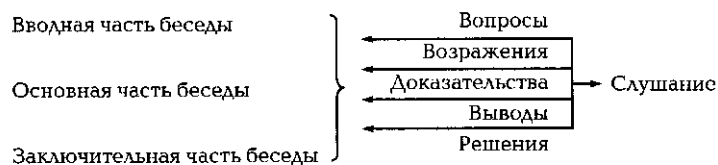


Рис. 8.1. Основной этап деловой индивидуальной беседы

и представился, постарайтесь сразу запомнить его имя и отчество. Фамилия запоминается легче. Всматриваясь в лицо своего будущего собеседника, нужно постараться прочесть его взгляд и без слов установить взаимное понимание. Ученые выяснили, что впервые встречая человека, мы сначала обращаем внимание на его внешний вид, нас интересует его экспрессия. («По одежке встречают, по уму провожают».)

Встретив посетителя, нужно встать из-за стола и пригласить собеседника сесть напротив. Хорошо выйти ему навстречу: этот жест дает понять собеседнику, что вы уважаете его и готовы к разговору на равных.

В случае когда вы встречаетесь для беседы со своим сослуживцем или просто со знакомым вам человеком, приветствуя его и называя при этом по имени и отчеству, вполне достаточно встать из-за стола, но переходить на другое место необязательно. При частых беседах с одними и теми же лицами особых любезностей не требуется, хотя их значение неоспоримо. История утверждает, что впервые в России обращаться на «Вы» к своим приближенным стал Петр I.

Перед началом беседы с незнакомым человеком рекомендуется предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.

В каждой деловой индивидуальной беседе сложившуюся ситуацию рассматривают с разных точек зрения два человека, причем каждый из них часто считает, что его точка зрения единственно правильная.

**Беседа (основной этап).** Менеджер должен понять, как его собеседник оценивает ситуацию и почему именно так, а не иначе. Необходимо постараться представить полную картину события или обстановки, ориентируясь только на слова собеседника. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника и как итог — правильно определить его точку зрения.

Непременным должно быть правило: первое слово за вашим собеседником, знаком он вам или незнаком. Внимательно слушая его, можно понять, что он хочет или, наоборот, не хочет или не может сказать без вашей помощи, свою или чужую точку зрения излагает. Все уточняющие вопросы, которые задаются в процессе беседы, должны быть предельно конкретны и тактичны, не содержать двойного смысла и быть обоснованными.

Беседа может иметь сценарий, т.е. строиться по заранее подготовленным вопросам. Первый вопрос должен быть простым и интересным, но не дискуссионным. Есть правило: чем больше человек хочет убедить, тем меньше он должен утверждать. Это позволит снизить количество контрутверждений уже в начале

беседы. Личные вопросы и оговорки обычно приберегают к концу беседы, когда с собеседником установлен определенный контакт.

После соблюдения указанных требований можно убедительно и подробно высказать свою точку зрения. Но делать это нужно так, чтобы собеседник увидел событие или обстановку как бы с другой стороны и критически пересмотрел свои взгляды исходя из более полного знания обстановки. Это поможет обоим собеседникам принять правильное решение.

Беседа не всегда может проходить гладко. Причину неудачи следует искать только в себе, в своем выражении лица, тоне, внимании, а не в собеседнике.

Нужно находить точное слово, которое должно быть веским, но добрым. Именно такое слово доходит до собеседника и переубеждает его гораздо быстрее, чем «начальнический металл» в голосе и безудержная категоричность суждений.

Не следует бояться высказывать эмоции, реагируя на слова собеседника.

Если после нескольких уточняющих вопросов с вашей стороны сыплются встречные вопросы-контрутверждения, это может привести к спору и ненужной напряженности в разговоре. Причиной контрутверждений часто оказывается неумение быстро оценить ситуацию и направить разговор в нужное русло, убежденность собеседника во всеобъемлющей правоте личного суждения либо прикрытие беззащитности и отсутствия уверенности в себе.

Пагубной для беседы оказывается безудержная категоричность суждений, которая может уничтожить доброжелательность собеседника. Обладая одинаковыми знаниями, люди часто не могут договориться, так как у каждого из них своя точка зрения, через которую они «пропускают» окружающий мир.

В процессе беседы нужно последовательно проводить основную мысль. Нужно научиться: слушать подтекст; не поддаваться на мысль, что именно собеседник заблуждается; выбирать правильные моменты для замечаний и делать их в тактичной форме; ненавязчиво аргументировать свои установки; проявлять самокритичность при обоснованных встречных замечаниях; терпеливо выслушивать возражения собеседника, даже необдуманные и резкие.

Нужно помнить, что возбужденный человек пытается сразу сделать три дела: подсчитать ущерб, нанесенный его идее; найти каверзный вопрос и задать его собеседнику; получить удовлетворение от неловкости собеседника, когда тот не может ответить на такой вопрос.

В случае если приходится отвечать на возражения:

- дайте собеседнику самому ответить на собственные возражения и опровергнуть их. Для этого не нужно противоречить открыто; выслушав замечание, нужно попытаться отвергнуть его косвенно; условно согласиться с тем или иным возражением; стараться выслушать несколько возражений, чтобы уловить главное, и сразу ответить; резкие возражения следует повторить спокойным тоном, смягчая формулировку, а затем ответить на них;
- свою реакцию на слова собеседника выразите кивком головы, «ожидаящим взглядом», короткими периодическими одобряющими замечаниями, повторением последних слов, сказанных собеседником, показывая, что мысль понята;
- заставьте себя забыть личные предубеждения и расположение; не торопитесь с заключением и строго проводите различие между фактом и мнением.

Бывают случаи, когда собеседник имеет ярко выраженное самомнение и склонность к спорам. В этом случае нужно дать ему выговориться, затем вернуться к этому вопросу или ждать, пока собеседник крепко «оседлает» свою ошибочную идею и сам зайдет в тупик.

Нужно обращать внимание на темп беседы и паузы. Это имеет большое значение, так как помогает выделить главное, подчеркнуть последующее или предыдущее. Речь собеседников должна быть отчетлива и предельно ясна. Не следует говорить слишком громко или слишком тихо. Первое — бестактно, второе — может заставить вашего собеседника многократно задавать один и тот же вопрос.

Решение всегда должно следовать за обсуждением, так как в ином случае собеседник вместо изложения своих идей начнет критиковать вас или будет безучастно со всем соглашаться.

**Окончание беседы.** Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы также высказали, можно беседу завершать. Все вопросы согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.

**Совещание.** Во время совещания между подчиненными и руководителем происходит обмен информацией, принимаются управленческие решения.

Совещания помогают связать то, чем занимается отдельный сотрудник, с работой других работников предприятия. Процесс управления при этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;

- координация деятельности всех служб предприятия и всех его сотрудников;
- принятие решения.

Кроме того, что деловое совещание является способом привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии, оно может решать важную учебно-воспитательную задачу.

На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т. п.

Для некоторых предприятий деловое совещание — это единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Для руководителя деловое совещание — возможность показать свой талант менеджера.

Основные задачи, которые можно решить с помощью деловых совещаний, следующие:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

**Классификация деловых совещаний.** Деловые совещания представляют собой особый вид организации труда. Существует определенная классификация совещаний, которая зависит от следующих основных признаков:

- по назначению:
  - вырабатывающие и принимающие решения;
  - разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
  - подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям;
  - оперативные (диспетчерские);
- по периодичности (частоте) проведения:
  - разовые;
  - регулярные;
  - периодические;
- по количеству участников:



узкий состав (до пяти человек);  
расширенные (до двадцати человек);  
представительные (свыше двадцати человек);

- по степени стабильности состава участников совещания:
  - с фиксированным составом;
  - с приглашенными по списку, составленному для каждого совещания;
  - комбинированные;
- по принадлежности:
  - общественных организаций;
  - административные;
  - научные и научно-технические;
  - объединенные.

**Планирование проведения совещаний.** Проведение любого совещания имеет определенные цели, которые не будут достигнуты без наличия четырех обязательных этапов (табл. 8.1).

1. *Подготовка совещания.* Начинается с определения целесообразности его проведения. Совещание нужно проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы работы. Это могут быть: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. В том случае, если менеджер все-таки убедится в полезности совещания, его можно проводить. Итак, решение о целесообразности проведения совещания принято. Следующим элементом данного этапа является определение повестки дня. Здесь необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;
- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания (они определяют цели совещания). Нужно, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;
- кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т. д.

**Таблица 8.1. Технология организации и проведения делового совещания**

Этапы	Элементы
1. Подготовка	<p>Определение целесообразности проведения совещания.</p> <p>Определение повестки дня.</p> <p>Определение состава участников.</p> <p>Назначение даты и времени совещания.</p> <p>Определение места проведения.</p> <p>Подготовка участников совещания</p>
2. Проведение	<p>Продолжительность совещания.</p> <p>Регламент.</p> <p>Протокол</p>
3. Подведение итогов и принятие решения	<p>Выводы.</p> <p>Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.</p> <p>Определение формы подведения итогов совещания.</p> <p>Принятие решения о широте информирования.</p> <p>Способы выработки решения</p>
4. Контроль за выполнением решения	<p>Определение лиц, осуществляющих контроль</p>

При формировании повестки дня, как показывает практика, допускаются многочисленные ошибки со стороны менеджеров — организаторов совещаний. Выделяются 6 групп ошибок:

- отсутствует главная тема совещания;
- при наличии нескольких тем совещания нет обеспечения их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения;
- участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;
- в повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, поэтому есть угроза, что совещание может превратиться в обсуждение или в ссору между отдельными участниками или группами. Число уча-

стников, поставленных в позицию пассивных слушателей, увеличивается;

- на совещании обсуждаются проблемы и вопросы, которые можно решить в рабочем порядке;
- не удается придерживаться повестки дня. Участники отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо проблему, которая существует на данном предприятии постоянно.

**Состав участников.** Менеджер должен очень внимательно подойти к формированию списка состава участников, подумать как о количественном, так и качественном составе.

**Количественный состав.** Оптимальным считается такое количество участников совещания, которое совпадает с количеством работников, активно участвующих в обсуждении вопроса. При этом основным критерием является компетентность в вопросах повестки дня. Распространенной ошибкой является приглашение наибольшего количества участников, которое может уместиться в зале заседаний (так называемое приглашение «для массовости»).

**Качественный состав.** К участию в совещании должны привлекаться только те должностные лица, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

**Назначение дня и времени проведения совещания.** Как правило, для проведения совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучшим днем для совещания считается среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

Совещания лучше проводить во второй половине дня, так как из распространенной ныне теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый — с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18 ч. Деловое совещание лучше всего приурочить ко второму пику. Это послужит для участников совещания дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

**Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:**

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- слишком большая продолжительность;

- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70 %) деловых совещаний является кабинет руководителя организации.

В настоящее время на предприятиях есть специально оборудованные для совещаний помещения. Существуют определенные требования к оснащению таких помещений. Например, оно должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и влажность воздуха, вентиляцию, удобную для работы мебель, оргтехнику.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- в ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

Подготовка участников совещания. Менеджер — организатор совещания должен заблаговременно ознакомить всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый участник должен заранее знать тематику и задачи совещания. В этом состоит залог эффективного проведения совещания, так как все его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

2. *Проведение совещания.* Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40—45 мин. Спустя 50 мин у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30—40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 мин работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

В случае, если совещание продолжается 2 ч без перерыва, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы

это совещание побыстрее закончилось. Оптимальная продолжительность совещания не должна превышать 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять перерыв 10—15 мин.

*Регламент* — порядок ведения заседания, собрания, совещания. Это слово произошло от фр. *reglement*, которое в свою очередь произошло от лат. *regula* — правило. Кроме вышеназванного, это слово имеет еще значения: устав, свод правил, порядок работы учреждения.

В случае если регламент до начала совещания не установлен, существует опасность возникновения неделовой обстановки на самом заседании.

Обычно обязанность следить за соблюдением регламента возлагается на председателя собрания. Но уважение к регламенту должны соблюдать все участники делового совещания, независимо от занимаемой должности.

*Протокол совещания* — это первичный, официальный документ, составленный по определенной форме и содержащий запись выступлений участников совещания, собрания, заседания и принятые ими решения. На основании данного документа руководство имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Собрание назначает или выбирает секретаря, который фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решение;
- исполнители задания и сроки.

Ниже приводятся те позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания:

- дата, место проведения;
- номер протокола;
- краткое содержание обсуждаемого вопроса;
- присутствовали;
- отсутствовали, причины отсутствия;
- копии (фамилии тех, кому предназначены);
- повестка дня по пунктам;
- тема по пункту повестки дня;
- обсудили (кто выступил);
- решили;
- постановили (сообщается, что именно);

- выполнение решения возложено на (фамилии);
- срок исполнения (дата).

3. *Подведение итогов и принятие решения.* Обычно решение на деловом совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. Эффективность решения зависит от того, насколько каждому участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение.

Подводятся итоги совещания и делаются выводы; определяются те, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ; определяются объемы работ, сотрудники, которые будут выполнять задание; сроки, в течение которых должно быть выполнено задание; формы подведения итогов совещания (рассылка протокола или его части; выписка из протокола и т. п.).

Принятие решения о широте информирования. Его может принимать весь коллектив или отдельная его часть, отдельное подразделение.

Решения могут вырабатываться двумя способами:

- специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;
- председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

4. *Контроль за выполнением решения.* Без претворения решения в жизнь и контроля за этим процессом любое деловое совещание становится бессмысленным. На этом этапе определяются лица, которые будут осуществлять контроль.

## 8.2. ТИПЫ СОБЕСЕДНИКОВ

Каждый человек уникален в своей своеобразной и неповторимой манере общаться с другими людьми. Вместе с тем всех общающихся и являющихся собеседниками можно объединить в группы по каким-то общим характерным признакам.

*Абстрактный собеседник* — это тип людей, воображаемая психологическая модель, отражающая определенные характерные свойства, которые имеют значение для подготовки и проведения деловой беседы.

В чистом виде абстрактные собеседники не встречаются. Однако в каждом человеке проявляются в большей степени те или иные признаки, на основании которых мы можем отнести собеседника к тому или иному типу.

Для классификации типов деловых, но абстрактных собеседников используются следующие критерии:

- компетентность, т. е. обладание знаниями, позволяющими судить о предмете разговора, умение высказывать веское, авторитетное мнение по вопросу, обсуждаемому в ходе деловой беседы;
- откровенность;
- искренность;
- владение приемами общения с другими участниками беседы;
- заинтересованность в теме и успехе беседы.

**Классификация абстрактных типов собеседников. Вздорный человек (нигилист).** Характеристика: часто выходит за рамки темы деловой беседы; в ходе деловой беседы нетерпелив, несдержан и возбужден; часто своей позицией и подходом неосознанно провоцирует собеседников на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами.

Рекомендации по общению во время беседы:

- следует постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;
- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;
- стараться включать в формулировки решения его слова;
- прежде чем отклонить его решение, предоставить другим собеседникам возможность опровергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

**Позитивный человек.** Характеристика: среди всех типов абстрактных собеседников это самый приятный тип делового партнера; доброжелательный и трудолюбивый; всегда стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.

Рекомендации по общению во время беседы:

- следует побуждать такого собеседника к активному участию в дискуссии;

- нужно стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;
- следует в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

**Всезнайка.** Характеристика: труден в общении; всегда уверен в том, что знает все лучше других; любит навязывать свою точку зрения; обо всем имеет свое мнение; постоянно требует слова.

Рекомендации по общению во время беседы:

- посадить его рядом с ведущим беседу;
- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;
- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

**Болтун.** Характеристика: часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы; не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний.

Рекомендации по общению во время беседы:

- следует, как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему беседу или к другому авторитетному собеседнику;
- в случае, если он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;
- если такой собеседник отклонится от темы разговора еще дальше, его следует спросить, в чем он видит связь с предметом обсуждения того, о чем он говорит;
- спросить поименно всех участников беседы, каково их мнение;
- нужно заранее ограничить время отдельных выступлений и всей беседы в целом, обязательно установить регламент.

**Трусишка.** Характеристика: недостаточная уверенность в себе при публичных выступлениях; такой собеседник охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным.

Рекомендации по общению во время беседы:



- с таким собеседником следует обходиться особенно деликатно;
- нужно задавать ему ясные, конкретные вопросы;
- следует продемонстрировать по отношению к нему доброжелательность, заинтересованность. Нужно способствовать тому, чтобы он развил свое замечание;
- в случае, если такой собеседник решился заговорить, нужно применять нерексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;
- следует помогать такому собеседнику формулировать мысли, используя прием выяснения;
- решительно пресекать любые попытки насмешек и саркастических высказываний в его адрес;
- обязательно применять ободряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;
- можно специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

**Хладнокровный, непрístupный.** Характеристика: замкнутость; чувствует себя и держится отчужденно; не включается в деловую беседу, создавая впечатление у участников беседы, что это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

Рекомендации по общению во время беседы:

- любым способом следует заинтересовать его в участии в обсуждении проблемы;
- можно применить так называемый прием отражения чувств, например, обратясь к нему со следующими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?» В перерыве следует попытаться выяснить причины такого поведения.

**Незаинтересованный.** Характеристика: тема беседы такого собеседника не интересует. Он как бы «спит» во время беседы и безразличен к обсуждению.

Рекомендации по общению во время беседы:

- следует задавать ему вопросы информативного характера, постепенно вовлекая его в беседу;
- нужно, выясняя точку зрения такого собеседника, избегать вопросов, при ответе на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

- следует задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;
- можно постараться выяснить, что интересует лично его.

**Важная птица.** Характеристика: абсолютно не выносит критики — ни прямой, ни косвенной; чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных.

Рекомендации по общению во время беседы:

- нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;
- следует время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;
- не показывать свое раздражение по поводу манеры поведения такого собеседника;
- следует до определенного момента соглашаться с таким собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»

**Почемучка.** Характеристика: постоянно сочиняет и задает вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны; имеет непреодолимое желание спрашивать.

Рекомендации по общению во время беседы:

- следует на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- при групповой беседе нужно привлекать к ответам на вопросы такого собеседника, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;
- можно при индивидуальной беседе переадресовать вопросы к нему самому. Например: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»;
- сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ему ответ.

### **8.3. ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

---

Менеджер должен не только обладать навыками делового общения, но повышать эффективность отдельных его видов.

Если речь идет об эффективности проведения делового совещания, менеджер должен уметь рассчитать его цену. Цена делового совещания исчисляется следующим образом. Определяются число участников совещания, его продолжительность и часовая тарифная ставка каждого участника. Расчет производится по формуле

$$C = \frac{N(T+1)P_{\text{ср}}}{H_{\text{ср}}},$$

где  $C$  — стоимость совещания, руб.;  $N$  — число участников;  $T$  — продолжительность совещания, ч;  $P_{\text{ср}}$  — среднемесячная заработная плата участников, руб.;  $H_{\text{ср}}$  — среднее число рабочих часов в 1 мес.; 1 — коэффициент скрытых потерь, связанных с участием в совещании.

Нужно стремиться к получению минимального значения  $C$ . Для этого полезно знать слагаемые эффективности проведения деловых совещаний как субъективные, так и объективные. Рассмотрим некоторые из них, наиболее важные для повышения эффективности делового совещания.

**Создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия коллективного решения.** Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, надо обеспечить условия для коллективного умственного труда присутствующих. При этом могут активно использоваться методы творческого мышления. Говоря об эффективности работы группы, анализу подвергают ее результат по следующим критериям: результат труда группы выше результата труда лучшего члена группы; результат труда группы в целом лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

**Организация начала деловых совещаний в точно назначенное время и обеспечение сжатых графиков работы.** Это позволяет работникам подготовиться к деловому совещанию и эффективно распоряжаться своим временем в течение рабочего дня.

**Создание атмосферы непринужденности и деловитости.** Создание плодотворной рабочей обстановки на совещании главным образом зависит от руководителя. Он должен сразу предотвратить возможность проявления факторов, мешающих деловому сотрудничеству. К таким факторам можно отнести неконструктивную, чрезмерную критику друг друга, жалобы, взаимные упреки и т.д. Руководитель должен создать такую атмосферу, чтобы каждый участник чувствовал себя равным на совещании и ощущал не только значимость рассматриваемых проблем, но и свою значимость в этом процессе. Иногда случается, что непринужденность подавляет деловитость и деловое совещание превращается в дружескую посиделку. Бывает, что деловитость подавляет непринуж-

денность. Тогда у собравшихся заглушаются творческие порывы. Если на повестке дня стоит обсуждение неприятной проблемы, то ее следует рассматривать в конце совещания, возможно не полным составом. Сотрудников, не имеющих прямого отношения к решаемой проблеме, можно отпустить. Такого рода проблемы должны решаться, по возможности, коротко. Желательно вообще решать такие проблемы в индивидуальном порядке.

**Обеспечение эффективности ведения записей.** Это очень важный фактор успеха. Менеджер должен знать, что хорошо, грамотно организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, замечания, вносить коррективы или конкретные предложения, а также накапливать важную информацию. Форма записей должна зависеть от характера обсуждаемого вопроса. Так, если вырабатывается план конкретных действий, то делаются три колонки. В первой колонке записывается фамилия выступающего, во второй — кратко отмечается суть выступления или предложения, в третьей — записываются фамилии тех, кто поддержал выступающего. Такие записи могут стать не только базой для создания плана текущей работы, но и послужить резервом идей и работы на перспективу.

**Обеспечение активности всех участников совещания.** Задачей ведущего совещания является учет психологического феномена при организации порядка выступлений. Заключается это в создании очередности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению. Часто бывает так, что молодые, менее опытные, сотрудники не решаются выступать после более старших и опытных, особенно если их мнение не совпадает с мнением руководителя, а идеи, высказанные молодыми специалистами, обычно не обсуждаются, а только принимаются к сведению.

Другим методом повышения активности на совещании является требование выступления от каждого его участника.

**Обсуждение особых мнений.** В этом случае руководитель может столкнуться с двумя ситуациями. Первая ситуация возникает, если имеются явно ошибочные мнения отдельных участников совещания. В этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения. В противном случае сотрудник, имеющий ошибочное мнение, с таковым и останется.

Вторая ситуация возникает, если большую часть особых мнений составляют суждения, высказанные сотрудниками, которые стремятся сузить или расширить выдвинутое предложение или поставленную проблему. Такие мнения требуют обсуждения, так как имеют ценное зерно и позволяют достигнуть положительных результатов. Ни в коем случае нельзя на совещании прибегать к голосованию, потому что деловое совещание превратится в собрание.

Важное правило при обсуждении особых мнений — критиковать только точки зрения или подходы к решению проблем, но не самих выступающих.

В целях повышения эффективности проведения делового совещания любому участнику в заключение можно предложить определенные рекомендации, учет и выполнение которых может повысить результативность совещания.

Участники совещания должны ответить на вопросы.

Уверены ли вы, что ваше участие в данном совещании было крайне необходимым?

В чем состоит лично ваш вклад в успешное проведение совещания?

Совещающиеся должны создавать единую рабочую группу только в том случае, если необходимо провести анализ таких проблем работы предприятия, решение которых не входит в компетенцию каждого участника в отдельности.

Важнейшими качествами, требующими постоянного совершенствования, являются умение слушать и анализировать то, что говорится на совещании.

#### **8.4. ТЕХНИКА ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

Исследования показывают, что менеджеры различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27% рабочего времени.

Построение любого телефонного разговора состоит из четырех обязательных элементов:

- взаимного представления;
- введения собеседника в курс дела;
- обсуждения ситуаций;
- заключительного слова.

Необходимые для ведения телефонного разговора материалы должны быть подобраны заранее.

#### **Управленческая технология ведения телефонных переговоров**

##### *Если звоните вы*

До разговора:

- подумайте, так ли необходим этот разговор;
- определите его цель;

- подготовьте бумагу, карандаш или ручку, а также календарь и нужные для разговора материалы.

Во время разговора:

- услышав собеседника на другом конце провода, поздоровайтесь («Алло, добрый день /доброе утро/ добрый вечер»);
- представьтесь (имя — подразделение — предприятие);
- говорите прямо в трубку;
- произносите слова четко;
- выясните, с тем ли человеком вы говорите, который вам нужен;
- спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже;
- постарайтесь создать положительное настроение;
- не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора;
- внимательно слушайте собеседника;
- не прерывайте его;
- говорите спокойным голосом, не кричите;
- постарайтесь придать своему голосу приятную интонацию;
- чаще улыбайтесь. Собеседник этого не видит, но чувствует;
- избегайте монотонности — меняйте интонацию и темп разговора;
- не говорите слишком быстро или медленно — попробуйте подстроиться под темп собеседника;
- не переоценивайте способность собеседника понять специальную терминологию;
- избегайте жаргона;
- используйте паузы;
- если собеседник вас не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, а найдите новые;
- в конце разговора уточните, кто и что будет делать дальше.

После разговора:

- проанализируйте, сказано ли все нужное;

- проверьте, не следует ли передать кому-либо это сообщение;
- точно запишите итог разговора (о чем вы договорились с собеседником);
- запишите, что пообещали сделать;
- сделайте необходимые заметки в ежедневнике.

### **Если звонят вам**

Всегда рядом с телефоном держите карандаш или ручку и бумагу. Отвечая после приветствия, называйте свое имя, отдел и предприятие.

Сразу запишите фамилию звонившего и его проблему.

Если позвонивший не представился, попросите его об этом.

Если вы не можете сразу ответить на вопрос, то передайте содержание разговора человеку, знающему данную проблему.

Спросите, можно ли перезвонить сразу же, как выясните вопрос.

Если для выяснения вопроса потребуется много времени, сообщите об этом собеседнику и спросите, может ли он еще подождать или лучше позвонить попозже.

Выяснив вопрос, поблагодарите собеседника и извинитесь за то, что заставили его ждать.

Если передаете сообщение своему коллеге, предварительно коротко объясните ситуацию.

## **Правила общения по телефону**

Не говорите в микрофон телефонной трубки очень громко, так как это может быть причиной искажения вашего голоса.

Говорите в нормальном темпе, четко произнося слова. При быстрой речи слова сливаются, а при медленной — собеседнику трудно следить за ходом ваших мыслей. Отчетливо выговаривайте числа и фамилии, помня, что телефон усугубляет недостатки речи.

Говорите прямо в микрофон телефонной трубки. Если это правило нарушить, то ваш собеседник будет плохо вас слышать.

Распределяйте время разговора поровну между вами и вашим собеседником.

Следите за лаконичностью разговора, которая достигается за счет четких вопросов, требующих конкретного и короткого ответа.

Не возвращайтесь к уже решенным и обсужденным вопросам.

Закачивайте телефонный разговор, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие их вопросы.

## 8.5. ЭТАПЫ И ФАЗЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа.

1. Психологическое «чтение» особенностей поведения, внешнего облика, использование имеющейся психологической информации о конкретном работнике организации и составление первичного психологического портрета взаимодействующего лица.

2. Поиск психологических предпосылок эффективности общения и создание благоприятных условий для межличностного контакта.

3. Интеракция и воздействие менеджера в процессе профессионального общения на других лиц с целью решения профессиональных задач.

4. Оценка результатов конкретного акта общения и планирование содержания и процесса дальнейших контактов с определенными лицами (руководителями, подчиненными, представителями других организаций, коллегами).

**Первый этап** профессионального общения — познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека. Психологическая информация о другом человеке зависит от конкретной ситуации общения и отражения его личностных свойств, степени знакомства с ним, наличия определенных сведений о нем в характеристиках и рассказах других работников и т. д. При непосредственном наблюдении за человеком предметом «чтения» являются его вербальные и невербальные акты поведения:

- речь, ее содержание, направленность, логичность, продолжительность, экспрессивность, особенности лексики, грамматики, фонетики;
- выразительные движения, мимика и жесты, экспрессия лица, глаз, тела;
- движения, перемещения и позы человека, дистанция между людьми, сближение, соприкосновение;
- физическое воздействие на другого человека (касание, похлопывание, поглаживание, поддержка, совместные действия, отталкивание, толчки, удары и т. п.).

Важное значение для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика собеседника: манера одеваться, аккуратность в ношении одежды, следование моде или ее игнорирование, подражание в ношении одежды другим людям (часто выдающимся артистам, спортсменам, политикам) и т. д. Эффективность



делового общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов сотрудников представлениям о требованиях, предъявляемым к ним и их деятельности на конкретных должностях.

При составлении первичного психологического портрета сотрудника рекомендуется ориентироваться на следующие параметры личности:

- направленность (потребности, мотивы, жизненные концепции и планы, ценностные ориентации, установки, склонности, желания, вкусы);
- операциональные особенности поведения (знания, умения, навыки, привычки, жизненный и профессиональный опыт, стереотипы поведения);
- психохарактерологические качества, выражающие отношения к различным сторонам действительности;
- психические свойства и процессы (особенности процессов и свойств интеллектуальной, познавательной и эмоционально-волевой сфер личности);
- социально-психологические особенности поведения (социальный и межличностный статус, роли, стиль жизни и работы, культура коммуникативного поведения и стиль общения, социально-психологические качества личности);
- биопсихические свойства (темперамент, половые и возрастные особенности, состояние здоровья, психологические свойства).

Основными способами построения психологического портрета в процессе делового общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация. Рассмотрим их более подробно.

*Эмпатия* как способ психологического анализа позволяет проникнуть в эмоциональное состояние людей, взаимодействующих в той или иной жизненной ситуации.

*Рефлексия* основывается на познании и оценке менеджером своей позиции и размышлениях о позиции другого человека, ходе его мыслей, ближайших и перспективных планах поведения.

*Стереотипизация* строится на основе переноса выявленных в практике общения менеджера типичных способов поведения, типичных свойств той или иной личности на конкретную ситуацию взаимодействия.

*Индивидуализация* — способ анализа поведения и черт личности человека, в основе которого находится выявление особых пси-

психологических примет, индивидуальных особенностей деятельности, его умений и навыков.

**Второй этап** профессионального общения — создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. Важнейшей психологической предпосылкой эффективного общения является выявление основной репрезентативной системы взаимодействующего с менеджером человека и опора на нее в процессе непосредственного контакта. По мнению Д. Гриндера и Р. Бэнглера, создателей теории нейролингвистического программирования, существуют три основных входных канала, через которые люди получают информацию об окружающем мире: зрение, слух и кинестетическое чувство, представляющее собой комплекс ощущений, основанных на осязании, обонянии, положении тела в пространстве и т. п. У каждого человека есть наиболее развитая репрезентативная система, которая может отличаться от репрезентативной системы другого человека.

Недостаточный учет репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию и трудностям во взаимодействии.

**Третий этап** профессионального общения — непосредственный контакт менеджера с другими лицами. Его цель — получение определенной информации и воздействие на партнера. Этот этап общения важен для устранения противоречий, непонимания и разногласий, решения вопросов согласованности, а также достижения в итоге единства подходов к решению той или иной проблемы.

**Четвертый этап** профессионального общения — осознание менеджером результатов и последствий контактов. Взаимодействие невозможно без оценки удачи или неудачи, успеха или неуспеха и выявления факторов, которые способствуют общению или усложняют его.

В деловом общении выделяются несколько фаз.

Наиболее ответственной является фаза подготовки делового общения, которое надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для самого себя установки на результаты общения. Далее наступают собственно фазы общения. Первой из них является *вхождение в контакт*. В этой фазе менеджер должен почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться сам и дать возможность сориентироваться собеседнику — это *сонастройка*. Существуют некоторые техники «присоединения» к партнеру. Можно имитировать его особенности, повторять его движения, отслеживать ритм дыхания и т. д. Здесь очень важно сразу расположить партнера к себе и обеспечить ровное начало общения. Этот период завершается установлением психологического контакта. Следующая фаза — *концентрация внимания* на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы. Здесь выделя-

ют *мотивационный зондаж*. Он производится с целью понять мотивы собеседника и выявить его интересы. Затем наступает очень важная фаза — *поддержание внимания*. Менеджер должен уметь пользоваться приемами поддержания внимания и возвращаться к ним в течение общения. Далее наступает фаза *аргументации и убеждения*. Она имеет место, если есть расхождения во мнениях. Последней фазой является фаза *фиксации результата*. Менеджер должен уметь почувствовать тот момент в общении, когда тема исчерпана или собеседник проявляет беспокойство. В этом случае необходимо завершать общение. Этот момент является критическим. Завершать деловое общение следует так, чтобы была перспектива продолжения (если, конечно, оно требуется), потому что разрыв отношений — это конец контактов. Разрыв отношений для менеджера — это упущенные возможности. Следует помнить, что очень важным является самый последний момент общения, последние слова, взгляды, рукопожатия, так как они могут полностью изменить результат многочасовой беседы.

Менеджер должен иметь в виду три аспекта в любой деловой беседе: деловой, личный и динамику, пружину развития беседы.

Теперь несколько слов об особенностях делового общения. Несмотря на цель общения, у общающихся всегда имеются свои задачи. Их три: первая заключается в оценке человека с деловой точки зрения; вторая — в получении или передаче информации; третья — в воздействии на мотивы и решения.

### Краткое содержание главы

В этой главе рассмотрены правила ведения деловых бесед и совещаний, рассказано о планировании проведения данных мероприятий, о том, как строить деловую беседу, проводить совещание. Рассмотрены абстрактные типы собеседников, знание которых поможет правильно строить беседу и общение; изложены факторы повышения эффективности делового общения; приведена техника телефонных деловых переговоров; рассмотрены фазы делового общения (подготовка делового общения, концентрация внимания, мотивационный зондаж, поддержание внимания, аргументация и убеждение).

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Каковы правила ведения деловой беседы?
2. Из каких этапов состоит любая деловая индивидуальная беседа?

3. Какие существуют правила ведения совещаний?
4. Какие существуют основные стадии проведения делового совещания?
5. Что из себя представляют абстрактные типы собеседников?
6. Назовите факторы повышения эффективности делового общения.
7. В чем заключается сущность техники телефонных переговоров?
8. Какие существуют этапы и фазы делового общения?

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Из этой главы вы узнаете, что такое рациональное управленческое решение, получите представление о его этапах; научитесь выбирать методы принятия рационального управленческого решения; узнаете, каким образом управленческие решения классифицируются.

### 9.1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ. ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений:

- обоснованность;
- своевременность;
- комплексность подхода;
- законность;
- четкая формулировка задач;
- посильность исполнения;
- преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Так как менеджер в течение своей деятельности вынужден постоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Поэтому можно говорить о *технологии управления*, т. е. определенной системе действий в области управления при решении любых задач.

Во многом технология управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управления, принятых в той или иной стране.

Так, например, в гостиничном бизнесе существуют американская, французская и другие технологии управления.

Но в любом случае существует такое понятие, как рациональное управленческое решение. *Управленческое решение* — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии. Рассмотрим их.

Первая стадия — *уяснение проблемы* — включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена.

Вторая стадия — *составление плана решения* — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения.

Третья стадия — *выполнение решения* — включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Работа менеджера над принятием решения состоит из ряда этапов: определение цели управления; диагностика проблемы; сбор информации, как основной, так и дополнительной; определение критериев и ограничений; подготовка вариантов решений, в том числе альтернативных; оценка вариантов решений; выбор окончательного варианта.

Принятие решения является главным звеном — это творческий этап.

Но принятие решения — это поддела. Не менее важным для менеджера является умение организовать выполнение принятого решения, проконтролировать его.

Принятие решения производится руководителем и является определенным кругом действий управляющей системы или ее подразделений для достижения управляемой системой поставленных целей и задач.

Итак, *управленческое решение* — это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием. Существует несколько взглядов на классификацию управленческих решений. Рассмотрим их.

Согласно одной из классификаций управленческие решения подразделяются на общие и частные.

*Общие управленческие решения* затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства (компьютеризация производственного и управленческого процес-

сов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т. п.).

*Частные управленческие решения* касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т. п.).

Кроме того, различают управленческие решения для воздействия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов (например, необходимость получения ссуды в банке).

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность топ-менеджера).

Также управленческие решения различаются по периоду их действия: на длительный срок (штатное расписание) и короткий срок (авария на производстве, форс-мажорные обстоятельства, такие как землетрясение, ураган, пожар и т. д.).

Управленческие решения могут классифицироваться по уровню иерархии. Это зависит от характера вопроса, по которому принимаются решения и от компетенции и права каждой ступени иерархии принимать решения.

Управленческие решения различаются по степени структурированности: слабоструктурированные (незапрограммированные) и высокоструктурированные (запрограммированные), т. е. являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий или шагов. При этом число альтернатив ограничено и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, с учетом нормативов, правил, стандартов и т. д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей при заданной норме управляемости. Выделение класса запрограммированных решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры и программировать решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Управленческие решения подразделяют также по количеству целей: моноцелевые (одноцелевые) и полицелевые (многоцелевые).

По длительности действия различают управленческие решения стратегические (долгосрочные и среднесрочные), тактические и оперативные (текущие). Например, известно, что количество оперативных решений, принимаемых в организациях, значительно превышает число тактических и стратегических решений. Как показывает практика, самыми ресурсоемкими по затрачиваемому времени являются стратегические решения. В организациях круп-

ного, среднего и малого размера затраты времени на принятие оперативных, тактических и стратегических решений неодинаковые. Так, в малых предприятиях основная доля этих затрат приходится на оперативные решения, по мере роста предприятия существенно увеличивается время, затрачиваемое на выработку стратегии развития.

Управленческие решения бывают индивидуальными и групповыми.

По уровню принятия различают управленческие решения, затрагивающие организацию в целом, структурные подразделения организации, функциональные службы организации, отдельных работников.

По глубине воздействия бывают управленческие решения одноуровневые и многоуровневые.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил 10 правил, которые нужно соблюдать при принятии управленческих решений.

1. Постарайтесь получить представление о проблеме в целом перед тем, как вникать в детали.

2. Не принимайте скорых решений, пока не рассмотрите все возможные варианты.

3. Сомневайтесь — даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения.

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше разобраться в сущности поставленной проблемы, представьте ее в виде диаграммы, схемы.

6. Задавайте как можно больше вопросов — правильно поставленный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в голову. Найдите его слабые места и предложите другие решения.

8. Посоветуйтесь с кем-нибудь перед принятием окончательного решения.

9. Не преуменьшайте значение своей интуиции, хотя роль логического мышления в анализе проблемы остается главной.

10. Помните, что другой человек может видеть проблему совсем по-другому.

## 9.2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

*Методы принятия управленческих решений* — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Их существует довольно много, например:



- *декомпозиция* — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- *диагностика* — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

Следует различать методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования и методы, основанные на психологических приемах работы в группах.

### Методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования

#### Экспертные методы принятия управленческих решений.

*Эксперт* — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

*Экспертиза* — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения. Типичные проблемы, требующие проведения экспертизы: определение целей, стоящих перед объектом управления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управления); прогнозирование; разработка сценариев; генерирование альтернативных вариантов решений; принятие коллективных решений и т.д.

Специалисты выделяют следующие основные этапы экспертизы:

- формулировка цели экспертизы;
- построение объектов оценивания или их характеристик (этого этапа может и не быть, но это означает, что он уже просто выполнен);
- формирование экспертной группы;
- определение способа экспертного оценивания и способа выражения экспертами своих оценок;
- проведение экспертизы;
- обработка и анализ ее результатов;
- повторные туры экспертизы, если есть необходимость уточнения или сближения мнения экспертов;
- формирование вариантов рекомендаций.

При проведении экспертиз используются экспертные оценки, которые бывают нескольких видов. Дадим краткую характеристику каждому виду экспертных оценок.

*Количественное выражение предпочтения* (оценка) — сравнение значений разных оценок по принципу: на сколько или во сколько раз одна оценка больше другой.

Используются следующие шкалы: отношений (например, при сравнении соотношения марок автомобилей с ценой); интервалов (например, признак «дата выпуска» или температура по разным температурным шкалам); разностей (например, летоисчисление); абсолютная (например, количество студентов в аудитории). Количественные оценки соответствуют, как правило, объективным измерениям объективных показателей.

*Балльные оценки* характеризуют субъективные мнения. Примером могут служить школьные оценки. Значения балльной шкалы — ограниченный ряд равноудаленных друг от друга чисел. Балльные оценки бывают двух видов. Оценки первого вида производятся по объективному критерию, по общепринятому эталону. К ним относятся оценки в спортивном судействе или правила присвоения рабочих разрядов — это оценки по балльной шкале. Балльные оценки второго вида — оценки, производимые в случаях, если общепринятые критерии оценок отсутствуют. В таком случае говорят о порядковой (или ранговой) шкале. Оценки, произведенные по ранговой шкале, сравнивают только по отношению «больше — меньше». Ранговой шкалой пользуются в кулинарии, когда сравнивают вкус разных блюд.

*Ранжирование* — упорядочивание объектов в соответствии с убыванием их предпочтительности. При этом допускается указание на равноценность некоторых объектов (например, определение призеров конкурса, определение лучших, надежных банков).

*Попарное сравнение* — указывание предпочтительного объекта в каждой паре объектов. Иногда допускается объявление обоих объектов равноценными или несравнимыми (например, шоколад предпочтительнее мороженого, шоколад предпочтительнее пирожного, мороженое предпочтительнее пирожного).

*Вербально-числовые шкалы* используются для получения и обработки количественными методами качественной экспертной информации.

*Метод Дельфи* — свое название получил по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились умением предсказывать будущее (дельфийские оракулы). Метод характеризуется тремя основными чертами: анонимностью, регулируемой обратной связью, групповым ответом. Анонимность достигается применением специальных опросников или другими способами индивидуального опроса. Регулируемая обратная связь осуществляется за счет

проведения нескольких туров опроса. Результаты каждого тура обрабатываются с помощью статистических методов и сообщаются экспертам. Результатом обработки индивидуальных оценок являются групповые оценки. В основу метода положены следующие предпосылки:

- поставленные вопросы должны допускать ответы в виде чисел;
- эксперты должны быть достаточно информированными;
- каждый ответ эксперта должен быть им обоснован.

Ниже приводится описание примерного использования метода Дельфи.

**Первый тур.** Экспертам, которые не знают друг друга, раздается первая анкета. Она может допускать любые ответы на поставленные в ней вопросы, связанные с решением проблемы. Цель данной анкеты — составление перечня событий для прогноза в какой-то области экономики или отрасли народного хозяйства, науки и техники и т.д. Организатор проведения экспертизы объединяет полученные прогнозы. Полученный объединенный перечень событий становится основой второй анкеты.

**Второй тур.** Эксперты оценивают сроки реализации событий и приводят соображения, по которым они считают свои оценки верными. По сделанным оценкам и их обоснованиям организатор экспертизы, иногда совместно с математиками, проводит статистическую обработку полученных данных, группирует мнения экспертов, изучает крайние точки зрения. Результаты этой работы организатора сообщаются экспертам, которые могут изменить свое мнение (работа экспертов проводится анонимно). Обычно мнение меньшинства экспертов (крайние точки зрения) доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть.

**Третий тур.** Экспертам раздается третья анкета, которая содержит перечень событий, статистических характеристик, дат наступления событий, сводных данных (аргументов) о причинах более ранних или поздних оценок. Эксперты должны рассмотреть все аргументы; сформулировать новые оценки предполагаемой даты наступления каждого события; обосновать свою точку зрения при ее значительном отклонении от групповой; анонимно прокомментировать противоположные мнения. Пересмотренные оценки и новые аргументы возвращаются к организатору, который вновь их обрабатывает, суммирует все аргументы и подготавливает на этой основе новый прогноз.

**Четвертый тур.** Эксперты знакомятся с новым групповым прогнозом, аргументами, критическими замечаниями и составля-

ют новый прогноз. Если группа все же не может прийти к единому мнению и организатор интересуется аргументами обеих сторон, то он может собрать экспертов для очного обсуждения.

В случае, если большинство несогласно с мнением организатора, его аргументы передаются меньшинству и анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо выделятся группы, которые не меняют своего решения.

**Неэкспертные методы принятия управленческих решений.**

*Метод неспециалиста* — метод, при котором вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

*Линейное программирование* — метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных, принимающих любые значения из некоторого множества значений. Одним из примеров задач линейного программирования является транспортная задача.

*Имитационное моделирование* — способ формирования решения, при котором лицо, принимающее решение, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев. При этом ЭВМ по заданной программе имитирует и воспроизводит течение изучаемого процесса при нескольких возможных вариантах управления, ему заданных, полученные результаты анализируются и оцениваются.

*Метод теории вероятности* — неэкспертный метод.

*Метод теории игр* — метод, при котором задачи решаются в условиях полной неопределенности. Это означает наличие таких условий, при котором процесс выполнения операции является неопределенным или противник противодействует сознательно, или отсутствуют ясные и четкие цели и задачи операции. Следствием такой неопределенности является то, что успех операции зависит не только от решений принимающих их людей, но и от решений или действий других людей. Чаще всего с помощью этого метода приходится разрешать конфликтные ситуации. Таким образом, теория игр — теория математических моделей принятия решений в условиях конфликта. К задачам, которые решаются с использованием метода теории игр, можно отнести следующие: торговые операции; анализ и проектирование иерархических структур управления и экономических механизмов; конкурентная борьба. Теория игр предназначена для получения решений в играх, которые играют только один раз. В том случае, если ситуация повторяется, целесообразнее использовать статистические методы.

*Метод аналогий* — поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

## Методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления (психологические методы)

Процесс творческого мышления включает пять стадий.

1. *Подготовка* — сбор фактических данных. Используется конвергентное (аналитическое) мышление. Проблема определяется с различных сторон, в разных ее формулировках.

2. *Мыслительные усилия* — использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию). (Фрустрация — важный фактор, за ней обычно следует выработка действительно удачных идей.)

3. *Инкубация* — проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время.

4. *Озарение* — «вспышка», дающая возможность решить рассматриваемую проблему.

5. *Оценка* — анализ всех идей, полученных на предыдущих стадиях.

Стадии подготовки и оценки требуют аналитического мышления, а мыслительные усилия, инкубация и озарение требуют свободы творчества и раскованности.

Поощряется высказывание всяческих безумных идей, цель используемых методов — количество идей, а не качество. При обилии идей новые идеи становятся развитием высказанных ранее. Ключом к успешному творческому мышлению является разумное и целенаправленное разделение процессов производства идей и их оценки.

Одним из наиболее распространенных методов творческого мышления менеджера является *метод «Брейнсторминга»*, или «*мозговая атака*» («*Мозговой штурм*»). В отличие от методов, имеющих целью поиск единственно правильного решения проблемы, смысл метода «Мозговой атаки» заключается в предложении сотрудниками максимального количества идей без их оценки или выбора.

Автором этого метода является А. Осборн, который изобрел «Мозговую атаку» в 50-е гг. XX в. Впоследствии данный метод был развит Э. де Боно.

Менеджер может пользоваться «мозговыми атаками»:

- для поиска новаторского решения;

- в начале собрания, чтобы «растопить лед» между участниками;
- для укрепления коллектива.

Существует два способа проведения «мозговой атаки»: устный и письменный. Предпочтение отдается устному, так как он занимает меньше времени, но письменный — более основателен.

Для проведения успешной «Мозговой атаки» менеджер должен следовать определенным правилам:

- необходимо придерживаться строгих временных рамок. Это означает, что она должна быть короткой (30 мин — при устном способе, 1 ч — при письменном способе);
- число участников должно быть оптимальным: 6—12 чел. (при устном способе) и 8—12 чел. (при письменном способе);
- нужно привлекать как можно больше разных людей, но следует помнить, что присутствие высшего руководства может мешать;
- сесть лучше полукругом и не за столами (при устном способе) или за столами, расставленными в виде какой-нибудь латинской буквы (при письменном способе). Председатель может сидеть в любом месте, а администратор должен стоять у плаката (при устном способе). Эти функции могут выполняться одним человеком (при письменном способе).

Как показывает практика, за один сеанс продолжительностью 1 ч можно получить более 200 идей (при письменном способе), за один устный сеанс продолжительностью 30 мин опытная группа может выдвинуть до 200 идей.

Проблема рассматривается и идеи генерируются в атмосфере раскованности и непринужденности. От вынесения суждения отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные. Именно такие идеи, в сущности, и служат отправными точками для выработки чего-то нового, имеющего большое практическое значение. Идеи свободно высказываются, происходит доброжелательный обмен мнениями.

Достоинством этого метода является то, что ему чужды предвзятость, рутинность, стереотипы в мышлении, боязнь критики и скептического отношения со стороны руководства. Как показывает опыт применения этого метода, людям, не являющимся специалистами, легче генерировать идеи, поскольку они способны подходить к решению нестандартно. Все идеи и предложения принимаются во внимание независимо от авторства.

Главная цель — разработка максимально возможного количества вариантов решения задачи.

Основным недостатком метода «Мозговая атака» является тот факт, что приходится оценивать все идеи, а ведь многие из них довольно глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

При устном способе организатор, он же председатель, обязан:

- останавливать обсуждение, если все говорят одновременно;
- давать высказываться «тихим» участникам;
- не допускать оценки высказываний;
- на разных стадиях собрания еще и еще раз формулировать постановку проблемы;
- следить за тем, чтобы администратор записывал каждую новую идею;
- иметь готовые предложения на случаи возникновения пауз;
- сделать обзор идей, когда их поток иссякнет;
- завершить встречу.

Администратор обязан:

- записывать каждую идею;
- составлять их краткое содержание для включения в общий список;
- спрашивать участников, что именно они имеют в виду;
- никогда не игнорировать идею, даже если чувствует, что она повторяет ранее высказанную;
- не высказывать своих идей.

При письменном способе реализации данного метода организатор на стадии изложения информации и инструктажа должен сделать следующее:

- правильно выбрать место проведения совещания и оборудование;
- подобрать группу участников, обладающих широким кругозором. При этом не рекомендуется приглашать мыслящих излишне скептически. Нельзя приглашать посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению;

- ознакомить новых участников с правилами. Важнейшее требование — не критиковать других. Другое требование — высказывать как можно больше идей. Кроме того, необходимо преодолеть представление о том, что правильное решение всего одно. Если правила нарушаются, ведущий напоминает о них;
- позаботиться о том, как сидят участники — необходимо разместить их за столом или столами в виде какой-нибудь латинской буквы или лицом друг к другу;
- обратить внимание на правильную формулировку проблем;
- не вмешиваться в дискуссию;
- не нарушать ход брейнсторминга собственными замечаниями;
- знать закономерности проведения этого метода. Так, известно, что перед собственно брейнстормингом должен быть некоторый период «вхождения» и что после начального потока высказанных идей наступает спад и т. д.;
- рационально использовать время.

#### Стадии осуществления «Мозговой атаки»:

- характеристика анализируемой проблемы;
- выдвижение максимально возможного количества решений, даже самых, на первый взгляд, противоестественных;
- выбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;
- разработка альтернативных решений проблемы, что обычно занимает основную часть времени.

#### Последовательность действий менеджера-инструктора при организации «Мозговой атаки»:

- изложение проблемы. Инструктор должен осветить цели «Мозговой атаки» и цели решения проблемы. Он должен перечислить имеющиеся ограничения в ресурсах и охарактеризовать те достижения, которые в данной области уже сделаны;
- предложение идей. Сначала должен быть обеспечен индивидуальный подход, при котором каждый участник думает самостоятельно, затем следует групповая стадия, во время которой участниками высказываются самые различные мысли;



- отбор идей менеджером-инструктором. Предложенные идеи изучаются, происходит их селекция. Идеи выбираются для последующей их детализации и проработки. Происходит преобразование этих идей в наиболее удобную для дискуссии форму;
- организация углубленного развития отобранных идей всеми участниками брейнсторминга. На этом этапе происходит детальная разработка конструктивных выводов и предложений.

Достаточно широко используется в менеджменте метод «*Синектика*». При этом методе, схожем с предыдущим, проблема рассматривается группой примерно из 9 чел. «Клиент», он же менеджер-инструктор, выдвигает проблему, объясняет ее, а «ученики» предлагают вариант ее решения. Несколько минут «клиент» его анализирует и говорит, что ему в нем нравится, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение. Периоды времени, в течение которых проводится этот метод, называются «сессии».

Еще один метод творческого мышления менеджера при принятии решений «*Разложение на части*». При этом методе составляется перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривается каждая из них с целью усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения.

Широко распространенным методом творческого мышления является метод, получивший название «*Принудительные взаимосвязи*». При этом методе берутся объекты или идеи и задается вопрос: «Сколько возможно иметь различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Этот метод используется, например, при разработке новых моделей мебели.

Очень известным и широко используемым является сегодня метод «*Морфологический анализ*». При этом методе все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Например, в случае, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных. В упрощенном виде матрица имеет следующий вид: в левой колонке перечисляются объекты воздействия, а в верхней строке — возможные способы воздействия (мероприятия). Затем свободные клетки заполняются возможными воздействиями на объект какими-либо вариантами данного способа. Достоинством данного метода является то, что можно целенаправленно формировать как объекты воздействия, так и способы воздействия, а затем систематически исследовать различные варианты.

Еще одним методом, используемым в менеджменте, является «*Латеральное мышление и РО*». В случае, если проблема изучается аналитически и необходимо в нее погружаться все глубже и вдаваться в все бóльшие детали, речь идет о вертикальном мышлении. Творческое же мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области — это латеральное, или боковое мышление. Специалист по менеджменту Э. Де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и предварять идею буквами «РО», что означает: «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

Распространенным методом, используемым в менеджменте, является метод «*Опросных листов*». Такие листы могут служить в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области деятельности предприятия или быть общими, например: по маркетингу, дизайну, финансам и т.п. Широко используется так называемый опросный лист Осборна. Основными его подзаголовками являются следующие: использовать по другому назначению, приспособить, модифицировать, уменьшить, заменить, реорганизовать, комбинировать. Менеджер должен знать, что опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

Метод «*Дневных грез*». Если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения, то в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

Метод «*Группового гения*». Позволяет собрать в одной группе несколько лиц, которые обычно пользуются разными типами творческого мышления, образуя группу, способную сочетать разные методы.

При проведении всех вышперечисленных методов следует соблюдать четыре правила.

1. Воздерживаться от преждевременных суждений — исключить преждевременную критику какой-либо идеи.
2. Быть раскованными.
3. Стараться увеличить количество идей.
4. Комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими («перекрестное опыление»).

### **9.3. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют *уровень принятия*

решений. М. Вудкок и Д. Френсис выделяют четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Выбор каждого из них определяется конкретными требованиями к работе и задачами, предъявляемыми к способностям менеджера.

Первый уровень — *рутинный*. Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Функция его заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Руководитель должен обладать чутьем, верно трактовать имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действовать логично, принимать верные решения, проявлять решительность, обеспечивать эффективные действия в нужное время. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны. Ключевыми навыками рутинного уровня являются: неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации.

Второй уровень — *селективный*. Этот уровень уже требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Успех и результативность зависят от способности менеджера выбрать направление действий. Ключевыми навыками этого уровня являются: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации.

Третий уровень — *адаптационный*. Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

Ключевые навыки адаптационного уровня: идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска.

Четвертый уровень, самый сложный, — *инновационный*. На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для

решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии. Ключевыми навыками инновационного уровня являются: творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие.

Каждый из рассмотренных нами уровней принятия решения предъявляет свои требования к управленческой квалификации.

### **Краткое содержание главы**

Для менеджера важным является умение правильно и своевременно принимать управленческие решения. Основой принятия качественных и эффективных управленческих решений является качественная информация. Перечислены черты управленческих решений, которые должен знать менеджер. Рассмотрена технология управления, проанализированы три стадии рационального управленческого решения: уяснение проблемы, составление плана решения и выполнение решения. Особое внимание со стороны менеджера должно занимать принятие решения, состоящее из семи этапов.

Рассмотрены подходы к классификации управленческих решений и сами классификации. Перечислены 10 правил, которые нужно соблюдать при принятии управленческих решений, предложенных американским социологом М. Рубинштейном, которые должен знать квалифицированный менеджер.

Большое место уделено методам принятия управленческих решений на основе математического моделирования, а также методам творческого мышления менеджера, основанным на психологических аспектах работы в малых группах.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

---

1. Что такое рациональное управленческое решение?
2. Какие черты управленческих решений вы можете назвать?
3. Как бы вы определили технологию управления?
4. Какие существуют стадии рационального управленческого решения?
5. Какие подходы к классификации управленческих решений вы можете назвать?
6. Какие управленческие решения существуют?

7. Назовите 10 правил М. Рубинштейна, которые нужно соблюдать при принятии управленческих решений.
8. Какие методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования существуют? Кратко охарактеризуйте их.
9. Назовите методы творческого мышления менеджера, основанные на психологических аспектах работы в малых группах, и дайте их краткую характеристику.
10. Охарактеризуйте наиболее распространенный метод творческого мышления менеджера при принятии управленческих решений — «Брейнсторминг».

### КОНТРОЛЬ И ЕГО ВИДЫ

В этой главе будет подробно рассмотрена одна из основных функций менеджмента — контрольная. Вы узнаете, что такое контроль на предприятии и какие его виды существуют. Мы рассмотрим три этапа контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, коррекция. Более подробно будут рассмотрены такие виды контроля, как предварительный, текущий и заключительный.

Вы научитесь применять такой метод контроля за деятельностью персонала, как «управленческая пятерня».

#### 10.1. КОНТРОЛЬ, ЕГО ПОНЯТИЕ

Наиболее распространенным заблуждением неопытного менеджера является уверенность в том, что принятое им решение будет выполнено подчиненными автоматически, без особых усилий с его стороны. Управленческое решение может остаться нереализованным, если менеджер не осуществит некоторую организационную работу, не прибегнет к реализации таких управленческих функций, как регулирование и контроль действия работников предприятия. Опытные, эффективно работающие менеджеры уже на стадии выработки решения ставят перед собой следующие организационные вопросы:

- кто из подчиненных будет реализовывать данное управленческое решение;
- каков уровень квалификации работника, который будет реализовывать данное управленческое решение;
- насколько данное управленческое решение соответствует квалификации работника, который будет его реализовывать;
- имеются ли ресурсы для выполнения данного управленческого решения и в каком объеме.

Контроль является последней из основных функций менеджмента после планирования, организации и мотивации.

Контроль — это процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей.

Контроль — это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации.

Контроль на предприятии должен быть направлен на выявление, предупреждение отклонений и недостатков, а также на их оперативное устранение.

Главными инструментами выполнения этой функции являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности предприятия, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов.

Любое принятое управленческое решение прежде всего расчленяется на отдельные фрагменты, которые определяют содержание заданий конкретным подчиненным и структурным подразделениям предприятия. Затем следует очень ответственный этап в деятельности менеджера — доведение задания до подчиненных, или инструктирование. На этом этапе деятельности менеджер должен ответить на ряд вопросов.

1. *Кто?* Кто будет исполнять решение, насколько выбор конкретного работника для выполнения данного задания обоснован, по силам ли ему задача и т. п.?

2. *Что?* Что из себя будет представлять детально разработанное задание работнику или группе работников?

3. *Почему?* Почему именно эти люди будут выполнять решение? Необходимо показать им его значимость для предприятия. Нужно вызвать интерес к нему и определить соответствующую мотивацию.

4. *Когда?* Когда и в какой срок должно быть выполнено задание и с каким результатом?

5. *Как и каким образом?* Как подчиненные должны работать над исполнением решения, какие должны использовать способы и методы работы, кто и кому должен оказывать поддержку?

6. *Где?* Где работник должен выполнять задание — в рамках своего предприятия или в контакте с представителями других фирм и организаций, в чем содержательно должно заключаться взаимодействие с ними?

Исполнение управленческого решения определяется успехом деятельности менеджера по доведению заданий подчиненным. У работника должен быть сформирован образ будущей исполнительской деятельности (ОИД). Этот образ обладает такими чертами, как полнота, точность, прочность, гибкость и индивидуальность применительно к конкретным действиям конкретного работника.

Деятельность менеджера ориентирована, во-первых, на анализ процесса работы подчиненных над выполнением поручений и заданий (контроль процесса деятельности), а в более широком плане — анализ характера исполнения ими должностных обязанностей, во-вторых, на контроль полученных результатов деятельности подчиненных.

Перед контролем обычно ставятся следующие цели:

- своевременно и полно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- наметить пути устранения недостатков и посредством ин- структирования, показа, личного примера и обучения ра- ботников оказать им реальную практическую помощь;
- обобщить и распространить передовой опыт работы, по- казать возможности прогрессивных методов для совер- шенствования деятельности и системы управления.

В управленческой деятельности контроль выполняет ряд задач:

- диагностика состояния дел на предприятии;
- обратная связь с работниками;
- информирование работников;
- ориентирование деятельности;
- побуждение или мотивация;
- организация деятельности подчиненных;
- изучение и распространение передового опыта.

## 10.2. ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ

---

Любая процедура контроля состоит из трех этапов: выработка стандартов и критериев; сопоставление с ними реальных результатов; принятие необходимых корректирующих действий.

Менеджер должен уметь реализовывать на каждом этапе комплекс различных мер.

**Выработка или установление стандартов и критериев.** Это — первый этап контроля, показывающий, насколько близки функции контроля и планирования. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют стандарты как конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации. Цели, которые могут быть использованы



в качестве стандартов для контроля, характеризуются наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Для первого этапа важно определить показатель результативности, точно определяющий то, что должно быть получено, чтобы поставленная цель считалась достигнутой. Такие показатели позволяют менеджеру сопоставить фактически выполненную работу с плановой. Отметим, что цели могут выражаться в количественных показателях (прибыль, объем продаж, стоимость ресурсов) или в численном виде косвенно (количество увольнений). Однако менеджер должен не только уметь определять количественные показатели, но и отделять симптомы от истинных причин при косвенных проявлениях. Необходимо знать, что руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа.

**Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.** Это второй этап контроля. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. Необходимо определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

М. Мескон, А. Альберт и Ф. Хедоури рассматривают четыре последовательные стадии процесса сопоставления достигнутых результатов с установленными стандартами.

Первой стадией этого этапа является *определение масштаба допустимых отклонений и принцип исключения*. Определение масштаба допустимых отклонений — кардинально важный вопрос. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если масштаб взят слишком маленький, организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но сам процесс контроля становится неэффективным.

Для того чтобы он был эффективным, преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Он состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов и норм.

Второй стадией этого этапа является *измерение результатов* — самый трудный и дорогостоящий элемент контроля, позво-

ляющий установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Сначала следует выбрать единицу измерения. Она должна быть такой, чтобы ее можно было легко преобразовать в те единицы, в которых выражен стандарт. Если стандарт — прибыль, то измерение следует вести в денежных единицах или в процентах в зависимости от формы выражения стандарта. Если руководитель контролирует участие в голосовании или увольнение с работы, то измерение должно вестись в процентах. Это позволит проследить динамику процесса. Таким образом, стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

Третьей стадией этого этапа является *передача и распространение информации*, которые играют ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Такая информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в удобном виде. Установленные стандарты должны быть хорошо поняты сотрудниками.

Четвертой, заключительной, стадией этого этапа является *оценка информации о результатах*. Именно менеджер определяет степень нужности и важности полученной информации. Иногда оценка информации определяется политикой организации.

**Принятие необходимых корректирующих действий.** Это — третий этап контроля, вступающий в силу после того, как менеджер вынесет оценку создавшейся ситуации. На этом этапе менеджер выбирает одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарты. Рассмотрим кратко каждую из них.

**Ничего не предпринимать.** Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс контроля над организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если система контроля показывает, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

**Устранить отклонение.** Проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. Стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Но в реальной жизни это невозможно, так как большая часть работы в организации

является результатом объединенных усилий групп людей. Смысл корректировки состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

**Пересмотреть стандарты.** Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы являются лишь прогнозами будущего. Поэтому при пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Менеджер должен знать, что проведение контроля может быть очень дорогостоящим, поэтому решение о том, какой тип контроля применить, требует от него самого тщательного обдумывания.

Существуют определенные требования к организации и проведению контроля. Следует учитывать ряд факторов и дать ответы на следующие вопросы:

Понимают ли сотрудники цели организации?

Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные, а не тривиальные измерения?

Представляет ли действующая система контроля менеджерам такую информацию, на основе которой можно действовать в разумных временных рамках?

### 10.3. ТЕХНОЛОГИЯ И ПРАВИЛА КОНТРОЛЯ

В практике управления существует так называемая технология контроля, которая состоит из пяти групп:

- *1-я группа* представляет собой процесс выбора концепции контроля и включает систему, процесс или частные проверки; определение предмета и цели контроля; определение контролирующего органа;
- *2-я группа* представляет собой процесс определения норм контроля и содержит этические, правовые, производственные и другие нормы;
- *3-я группа* представляет собой процесс определения объема и области контроля, который может быть полным, сплошным, эпизодическим, выборочным, финансовым и т. п. Контролю может подлежать качество продукции, производительность труда и т. д. Контроль качества продукции называют инспекцией качества и относят к контролю в узком смысле;

- 4-я группа объединяет в себе методы или виды контроля, например, предварительный (диагностический, терапевтический), текущий, заключительный и др.;
- 5-я группа представляет процесс определения цели контроля, в который входят: целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля.

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие негативные проявления контроля:

- тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями и теряет уверенность в себе;
- контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке (тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчиненным);
- контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;
- так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте;
- контроль зачастую субъективно воспринимается как придиризм, хотя руководитель об этом не думает;
- контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

Г. Шредер также разработал правила, или рекомендации, которых необходимо придерживаться при проведении контроля, для того чтобы уменьшить его возможные негативные проявления:

- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;
- сотрудник должен знать, что именно контролируется;
- контролировать следует открыто;
- осуществлять контроль нужно за результатом, а не за действиями;
- при организации контроля следует ограничиваться существенными моментами;
- осуществляя контроль, необходимо придерживаться товарищеского тона при общении;

- при доведении рабочих указаний особое внимание следует уделять изложению признаков контроля;
- нужно постоянно иметь в виду целевую установку контроля, не позволять ему превратиться в самостоятельную функцию;
- контроль должен соответствовать характеру контролируемого процесса;
- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;
- следует делегировать ответственность.

Рассмотрим метод контроля **управленческая пятерня**. В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жесткости используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом (рис. 10.1).

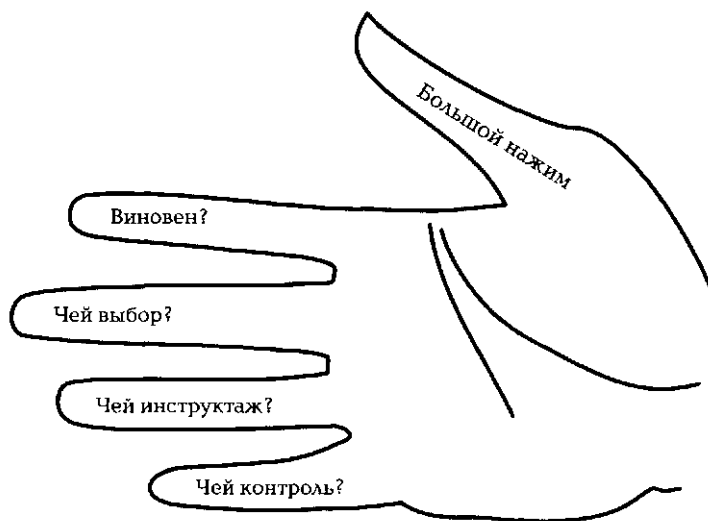


Рис. 10.1. «Управленческая пятерня»

Рассмотрим функции, которые выполняют пальцы в «управленческой пятерне».

*Указательный палец* обычно показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т.д. Однако применять этот прием можно только в том случае, если менеджер положительно ответил сам себе на следующие вопросы, «ответственность» за которые несут три пальца, указывающие назад:

- «кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно?» (*средний палец*);
- «кто инструктировал работника, как это было сделано?» (*безымянный палец*);
- «был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении?» (*мизинец*).

Если за все ответы получены положительные оценки, можно разогнуть «обвиняющий» указательный палец и обвинить работника в провале задания.

*Большой палец* напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.

## 10.4. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

В управленческой практике различают несколько видов контроля:

- *общий* — контроль управляемой системы в целом;
- *функциональный* — контроль отдельной функции или отдельного подразделения, отдельного участка;
- *предварительный* — контроль на начальной стадии выполнения задания. Данный вид контроля осуществляется менеджером преимущественно на стадии создания компании или на стадии начала каких-либо работ.

На стадии формирования и организации фирмы в функции менеджера входит контроль над разработкой нормативных документов, формулировкой прав и обязанностей сотрудников, а также за подготовкой и изданием документов внутреннего действия на фирме.

При осуществлении предварительного контроля менеджер должен обязательно учитывать наличие материальных, человеческих и финансовых ресурсов. В области материальных ресурсов осуществляется контроль за качеством сырья и состоянием основных

средств. В области человеческих ресурсов контроль достигается путем анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач предприятия. В области финансовых ресурсов механизмом предварительного контроля является бюджет в том смысле, что он дает ответы на вопросы: когда, сколько, какие средства (наличные и безналичные) потребуются предприятию.

На стадии предварительного контроля возможно выявить отклонения от стандартов и норм в различные моменты. Предварительный контроль имеет две разновидности: диагностический и терапевтический. Такие названия пришли в менеджмент из медицины:

- **диагностический** — контроль, включающий такие категории, как измерители, эталоны, предупреждающие сигналы и т. п.; эти категории указывают на то, что на предприятии что-то не в порядке;
- **терапевтический** — контроль, позволяющий не только выявить отклонения от нормативов, но и принять исправительные меры.

В ходе работы неизбежно возникают изменения и отклонения, требующие корректировки ранее составленных планов. *Текущий контроль* в данной ситуации играет роль основы системы обратной связи. Своевременный, полный и точный учет различного рода отклонений и изменений в ходе работы позволяет с помощью текущего контроля оперативно корректировать и регулировать такие отклонения, направляя протекание процесса работы в соответствии с разработанным планом и используя внешние ресурсы для внутреннего применения. Другое название данного вида контроля — *оперативный*. Оно показывает одно из его основных преимуществ — оперативность.

Объектом текущего контроля чаще всего являются сотрудники, а выполняет его — их непосредственный руководитель. Такой контроль позволяет исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

*Промежуточный контроль* — контроль в середине выполнения задачи или работы.

*Заключительный контроль*, или *финальный*, — контроль, осуществляемый по окончании выполнения задания или работ.

Цель заключительного контроля — предотвращение ошибок в будущем. Такой вид контроля осуществляется после окончания какой-либо определенной работы или этапа работы. Он должен быть выполнен качественно и непременно иметь большую достоверность, так как основная суть здесь заключается в сравнении фактически полученных данных с запланированными. Такое сравнение позволяет объективно судить об эффективности производства и управления на предприятии.

Недостатком заключительного контроля является его меньшая оперативность по сравнению с текущим контролем.

*Планный контроль* — контроль, осуществляемый в плановом порядке, например, ежемесячно, ежеквартально.

*Внезапный контроль* — контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия. Например, поступают жалобы на систематические опоздания сотрудников или сотрудники не выполняют своих должностных обязанностей, постоянно пьют чай или устраивают перекуры.

На любом предприятии существует *внутренний контроль* — система мер, обеспечивающая нормальную работу предприятия. Обычно внутренний контроль осуществляется силами самого предприятия. Например, в финансовой области речь может идти о сохранности активов, достижении плановых показателей, в том числе по прибыли. Такого рода контроль осуществляется обычно администрацией предприятия. Кроме того, имеет место внутренний бухгалтерский контроль. Для текущего внутреннего контроля, проводимого руководящими органами предприятия, используются данные анализа, в том числе статистического, материалы оценки качества выполнения планов и т.д. С точки зрения контроля со стороны бухгалтерии здесь оценивается строгое соблюдение сотрудниками решений руководства, правил отчетности, в частности точное отражение в ней производимых операций.

*Внешний контроль* — контроль, осуществляемый специалистами со стороны или сторонними организациями, например, контроль санэпидемстанции, аудиторская проверка и т.д. Проверка итогов работы предприятия аудиторской фирмой нацелена на определение уровня достоверности показателей, содержащихся в документах и отчетах. В данном случае задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и устранить.

## **10.5. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЭФФЕКТИВНО ПОСТАВЛЕННОМУ КОНТРОЛЮ. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ**

---

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования или критерии.

**Эффективность контроля.** Сюда входят: выполнение обязательств, предотвращение недостатков, затраты на контроль. Основными целями должны быть: уменьшение расходов, связанных



с обнаружением и устранением выявленных в процессе контроля недостатков; сокращение расходов на контроль; сокращение затрат на персонал и технику контроля.

Эффективно поставленный контроль обязательно должен:

- иметь стратегическую направленность, т. е. быть целеустремленным;
- ориентироваться на результаты;
- соответствовать характеру деятельности предприятия;
- быть своевременным, гибким, экономичным, полным, систематичным, упреждающим, объективным (справедливым), компетентным, деловым, доброжелательным.

Обязательным элементом любого эффективного контроля является относительная и достаточная его простота. Экономичность и простота особенно важны в современных условиях, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Контроль будет эффективным, если менеджер учтет ряд условий:

1) менеджеру важно самому сформировать правильное отношение к контролю, понимая его сущность не с позиции «ловить, изобличать и критиковать», а с позиции конструктивной работы по устранению выявленных недостатков;

2) необходимо постоянно думать о создании благоприятных предпосылок для контроля при реализации других функций управления (например, при доведении задания устанавливать срок его исполнения);

3) контроль эффективен, если существует продуманная система контрольной деятельности всех руководителей предприятия. К контролю привлекаются квалифицированные специалисты. Используется сочетание планового и внезапного контроля и т. п.;

4) менеджеру важно правильно выбрать объекты, «точки» приложения контроля и применить эффективные методы и приемы его осуществления;

5) контроль работы подчиненных должен сочетаться у менеджера с самоконтролем эффективности собственной деятельности.

**Эффективность влияния на людей.** При этом должны быть получены ответы на следующие вопросы: какие стимулы вызывает у работников применяемая технология контроля (положительные или отрицательные); вызывает ли применяемая технология контроля у работников стрессовые реакции (если да, то речь идет о демотивации труда, которая может нести глубокие негативные последствия как для самого работника, так и для предприятия, на котором он работает).

**Выполнение задач контроля.** Данное требование состоит в том, что контроль должен определить совпадения или отклонения в системе управления организацией и способствовать устранению отклонений и выработке эффективных решений.

**Определение границ контроля.** Менеджер должен понимать, что контрольные мероприятия не могут осуществляться без ограничений. Длина проверяемых отрезков должна позволить выявить отклонения на самой ранней стадии. Предприятие обязано соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством.

**Типичные ошибки при осуществлении функций контроля.** Некорректно проводимый контроль достаточно часто сопровождается различными инцидентами с персоналом предприятия, что, естественно, негативным образом сказывается на климате в коллективе, личностных взаимоотношениях, а также может привести к падению производительности труда.

Проведение менеджером тотального контроля за действиями подчиненных влечет за собой раздражение и, как следствие этого, небрежность в работе.

Отрицательные последствия влечет за собой также гласный контроль. Никому не приятно, когда о его ошибках сообщают всем.

И, наконец, самое главное правило, которое должен соблюдать любой менеджер: контроль не может быть следствием недоверия к работнику, контроль — это функция менеджера.

## **10.6. ИТОГОВАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ ПО КОНТРОЛЮ**

Менеджер должен уметь грамотно оформлять итоговую документацию по контролю. Нужно знать критерии оценки выполнения задания. Если такие критерии представляют собой количественные или качественные показатели, то оценить работу не так уж и сложно. Но если выполненную работу в таких показателях оценить нельзя, то возникает проблема, как проконтролировать выполнение задания. Сравните два примера.

**Пример 1.** Критерий увеличения количества неких выпускаемых изделий — от 100 до 200 шт. в 1 ч. Рабочий длительное время продолжает выпускать 110 шт. в 1 ч и не стремится к росту производительности своего труда. В этом случае менеджер вправе поинтересоваться и узнать причины, по которым рабочий не может приблизиться к цифре 200 шт. в 1 ч.

**Пример 2.** Перед цехом стоит задача изготовить прототип нового автомобиля в шестимесячный срок. В этом случае процессы контроля и измерения индивидуальных результатов труда становятся более сложными и запутанными.

Для облегчения контроля за сложными производственными процессами можно составить полный список различных этапов и действий, направленных на успешное решение. Однако существуют более современные методы. Одним из таких методов является графическое представление проекта или задания, которое делает процесс выполнения задания и контроль над ним более легким и интересным. Особенно это важно для сложных заданий. Для этого используются линейные, потоковые и другие виды диаграмм.

**Линейные диаграммы.** Это — один из самых простых и распространенных приемов, используемых для иллюстрации и контроля процесса выполнения задания. Такие диаграммы иногда называют диаграммами Гантта, по имени инженера Г. А. Гантта. Менеджеру достаточно даже бегло взглянуть на такую диаграмму, чтобы легко понять, на какой стадии находится выполнение задания к любой заданной дате, а также иметь возможность сравнить реальное положение дел с планом.

Линейная диаграмма состоит из трех основных элементов.

*Ось времени* задает шкалу, на которой оценивается достигнутый результат. На ней размещаются любые необходимые единицы измерения: дни, недели, месяцы или те, которые будут наиболее целесообразны для каждого конкретного случая. Обычно время откладывается вдоль горизонтальной оси *X*.

*Ось этапов* — этапы подразумевают отдельные действия, которые работники должны выполнить, продвигаясь от одной контрольной точки к другой. Обычно эти этапы отмечаются в хронологическом порядке по оси *Y*.

*Линии* — это отрезки прямых, которые рисуются на диаграмме. Они обозначают промежутки времени, за которые по плану следует выполнить определенные этапы. Короткие отрезки обозначают короткие интервалы времени, длинные отрезки — длинные интервалы времени.

Преимуществом линейной диаграммы считается то, что, завершив выполнение какого-либо этапа, можно закрасить соответствующий отрезок и быстро получить наглядную информацию о завершенных и незавершенных этапах.

Диаграммы Гантта отличаются от других их простота, быстрота подготовки, использования, невысокая стоимость. Они прекрасно подходят для контроля как простых, так и сложных проектов. Однако иногда они не могут показать последовательное развитие действий, поэтому неприемлемы для очень сложных проектов.

**Потоковые диаграммы.** Такие диаграммы очень хорошо иллюстрируют последовательность течения событий. Внешне потоковые диаграммы отличаются от линейных, но они также состоят из трех основных элементов.

*Этапы* — на потоковых диаграммах этапы показывают в виде стрелок, которые ведут от одного события к другому и так далее, вплоть до завершения проекта. При этом длина стрелок не обязательно должна отражать продолжительность этапа. Основная цель стрелки в поточной диаграмме — проиллюстрировать последовательность и взаимосвязь этапов друг с другом.

*События* представляют в виде пронумерованных кружков, обозначающих завершение определенного этапа.

*Время* — установленные интервалы времени проставляют на потоковой диаграмме рядом с каждым этапом (стрелкой). Просуммировав эти интервалы вдоль любого определенного пути, менеджер может установить общее время, отпущенное на завершение данных действий.

Потоковая диаграмма иллюстрирует связь этапов друг с другом. Определив самый продолжительный по времени путь, менеджер легко находит критический путь всего проекта. При этом он может использовать несколько методов.

*Метод критического пути* предполагает, что время, необходимое для завершения каждого отдельного этапа, может быть установлено с достаточно высокой степенью точности. Данный метод выделяет этапы, определяющие продолжительность реализации всего проекта.

*Метод программной оценки и анализа (PERT — program evaluation and review technique)* — вариант метода критического пути, который используется в том случае, если время завершения отдельных этапов проекта не может быть точно установлено. Этот метод определяет среднее значение времени для возможного завершения проекта, учитывая методы статистической обработки данных. В этом случае продолжительность выполнения каждого этапа задана.

Кроме того, менеджер может ввести балльную систему контроля, выставя баллы за каждый учитываемый в работе фактор или за поведение работников.

Составляя итоговую документацию по контролю, менеджер должен уметь формально документировать результаты деятельности работников. Обычно работники предприятия имеют множество неформальных источников информации, касающихся результатов их работы. Неформальные источники обратной связи не документируются. Они могут быть положительные (Работа выполнена в срок и хорошо! Молодец!) и отрицательные (Это ты сделал? Как ты мог? Ты сошел с ума!). Существуют важные поводы для проведения регулярных формальных контрольных оценок результатов работы. Менеджер должен строго документировать все задания, поручаемые подчиненным. Это облегчает контроль и помогает в случае возникновения конфликтных ситуаций, когда подчи-

ненный начинает отказываться от полученного задания или оправдывать его невыполнение. Иногда подчиненный может утверждать, что вообще не получал задания. Менеджер должен оценивать выполненное задание в соответствии с нормами и стандартами, принятыми на данном предприятии и в отрасли.

*Норма* — некоторое неофициальное поведение, которое рассматривается как общепринятое на рабочем месте.

*Стандарт* — формальное требование, относящееся к выполнению обязанностей непосредственно на рабочем месте. К стандартам относятся: правила, принятые в организации; ограничения и установленные процедуры; трудовые обязанности и прочие формальные схемы действий, как письменные, так и устные.

В России исторически сложилось несколько иное определение понятий «норма» и «стандарт». Так, в нашей стране стандартами называют формальные требования, утвержденные на самом высоком уровне управления (государственном, отраслевом, на уровне предприятия). Прочие формальные требования, устанавливаемые для участка, цеха, отдела и предприятия, называют техническими нормами. То, что мы в данной главе определяем как норму, принято называть этическими нормами и правилами поведения.

Рассматривая контроль как управленческую деятельность, следует понять, что основной его задачей является количественная и качественная оценка и учет результатов работы любого предприятия. Главными инструментами выполнения данной функции, как уже говорилось, являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений и планов.

Контроль годовых, месячных, недельных и дневных планов должен осуществляться регулярно. Итоговая документация по контролю представляет собой отчет в письменной форме, содержащий следующие вопросы и ответы на них:

- Что могло быть выполнено из задуманных задач (целей)?
- Какие результаты достигнуты?
- Что осталось несделанным и почему (установить причины, помехи)?
- Где было потеряно время?
- Какие можно сделать выводы для предварительного планирования следующего периода (дня, недели, месяца)?
- К итоговой документации по контролю относится также отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.

## Краткое содержание главы

Менеджер должен уметь охарактеризовывать понятие «контроль». Рассмотрены главные инструменты выполнения функции контроля. На этапе доведения задания до подчиненных менеджер должен ответить на ряд вопросов (кто, что, почему, когда, как и каким образом, где?). Рассмотрены цели контроля. Изложены задачи, которые выполняет контроль в управленческой деятельности. Рассмотрены три этапа контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов, коррекция. Контроль имеет свои правила, а также свою технологию, состоящую из пяти этапов. Рассмотрены возможные негативные проявления контроля. Интересным методом контроля является «Управляющая пятерня». Проанализированы виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Рассмотрены общие требования к эффективно поставленному контролю и дана характеристика эффективного контроля. Приведена итоговая документация по контролю.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

---

1. Какие организационные вопросы ставят перед собой опытные, эффективно работающие менеджеры на стадии выработки решения?
2. С каких позиций можно охарактеризовать понятие «контроль»?
3. Какие существуют главные инструменты выполнения функции контроля?
4. Какие задачи должен решить менеджер на этапе доведения задания до подчиненных? Как называется этот этап?
5. Какие цели ставятся обычно перед контролем?
6. Какие задачи выполняет контроль в управленческой деятельности?
7. Какие существуют этапы контроля?
8. Из каких групп состоит технология контроля?
9. Какие существуют возможные отрицательные проявления контроля?
10. В чем состоит метод контроля «управляющая пятерня»?
11. Какие существуют виды контроля?
12. Какие существуют общие требования к эффективно поставленному контролю? Дайте характеристику эффективному контролю.
13. Какая существует итоговая документация по контролю?

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Конфликт — органическая составляющая жизни общества и организации. В главе рассматривается сущность конфликтов, приводится их классификация, анализируются отдельные виды конфликтов, стадии развития конфликтных ситуаций и их возможные последствия; рассматриваются типичные варианты конфликтов.

Значительное место уделено различным методам управления конфликтами, показаны их достоинства и недостатки. Подчеркивается важность работы менеджера по профилактике конфликтных ситуаций в коллективе, управлению конфликтами и снижению отрицательных последствий их воздействия на эффективность работы сотрудников организации.

Рассматриваются природа и причины стрессов. Показана взаимосвязь конфликта и стресса. Приводится информация о позитивных и негативных стрессах, а также возможных методах снятия стресса. Обращается внимание на особенности работы менеджера по предупреждению стрессовых ситуаций в коллективе.

## 11.1. КОНФЛИКТЫ

*Конфликт* — это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения.

На рис. 11.1 показана принципиальная схема конфликта.

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счете, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является также ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируются установившиеся служебные и личные отношения между сотрудниками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник стремится изолироваться от других, трудится сам по себе; взаимопомощь между работника-

Рис. 11.1. Схема конфликта

ми не поощряется; люди не доверяют друг другу, становятся замкнутыми. В межличностных взаимоотношениях подчеркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Наличие такой обстановки в коллективе является сигналом для менеджера о необходимости принятия срочных мер по ее нормализации.

Основными элементами конфликта являются конфликтная ситуация и инцидент (рис. 11.2).

*Конфликтная ситуация* предполагает наличие объекта конфликта и его участников (субъектов конфликта). Объектом конфликта, способствующего возникновению и развитию конфликтной ситуации, могут быть власть, ресурсы, слава и т. д. Важным условием существования конфликтной ситуации является неделимость объекта конфликта. Например, скрытая или явная борьба за место депутата в какой-либо иерархии государственного управления часто становится источником конфликта между кандидатами. Участники конфликта стремятся достигнуть собственных целей, видя в оппоненте (возражающий, противник в споре) препятствие, которое необходимо преодолеть. Для этого в конечном



Рис. 11.2. Основные элементы конфликта



счете используется конфликт как способ, так или иначе устраняющий преграду.

Итак, налицо объект и участники конфликта, т.е. существует конфликтная ситуация. Но это только необходимые условия существования конфликта. Для того чтобы он произошел, нужно соответствующее действие со стороны оппонентов (столкновение, недоразумение, происшествие), называемое *инцидентом*. Следовательно, конфликт может возникнуть при условии, когда инцидент, будучи поводом, инициирует конфликтную ситуацию.

Инцидент может произойти как по инициативе оппонентов, так и независимо от их воли и желания вследствие каких-либо объективных обстоятельств. Таким образом, конфликт состоит в таком преобразовании исходной конфликтной ситуации, при котором одной из конфликтующих сторон удается достичь своей цели и двигаться в избранном направлении.

История развития человечества однозначно свидетельствует о невозможности бесконфликтного развития общества. В общественном сознании господствует мнение, что необходимо, по возможности, избегать конфликта, что это явление всегда нежелательное.

В деловом общении обычно подчеркивается важность гармоничного развития предприятий и организаций, необходимость активного обмена мнениями в коллективе, а конфликты рассматриваются как негативные явления. При всем этом менеджеру нельзя упускать из виду, что источником всякого развития является противоречие, столкновение разнонаправленных тенденций и сил. Конфликт, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, может стать необходимым элементом развития не только отдельного предприятия, но и общества в целом. Полное отсутствие конфликтов внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное. Руководство должно проявлять активность, должным образом реагировать на изменения внешней среды, идти к новому, отрицая старое. Конфликт со всеми его страстями и эмоциями может этому способствовать.

Разумеется, конфликт чаще имеет негативный характер. Он мешает удовлетворению потребностей работника, препятствует в конечном счете успешному достижению целей предприятия. Однако благодаря конфликту менеджер может выявить разнообразие точек зрения, имеющихся в коллективе, что позволяет оптимизировать процесс принятия решений. Сотрудники же получают дополнительную возможность открыто выразить свои мысли и чувства, удовлетворяя тем самым личные потребности. Поэтому менеджеру нужно не столько опасаться развития конфликтной ситуации, сколько понимать причины ее возникновения и, главное, уметь управлять конфликтом.

**Источники и причины конфликтов.** Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей. По мнению специалистов, понятие «психически здоровый человек» весьма условно. Среда обитания, особенно в крупных мегаполисах, в которых приходится жить людям, напряженный ритм работы, реальная угроза безработицы и другие причины могут создавать неблагоприятный фон для существования. Это порой негативным образом сказывается на внутреннем состоянии человека. Важно, чтобы менеджер понимал, что среди его подчиненных могут быть так называемые «трудные» люди. Специалисты называют их аномальными. Такие сотрудники могут быть прекрасными специалистами, однако именно они, в первую очередь, создают по тем или иным причинам нездоровую среду, в которой возникают конфликтные ситуации (рис. 11.3).

Кроме вышечеречисленных это могут быть жалобщики, молчуны, покладистые, всезнайки, нерешительные, максималисты, скрытные, луны, игроки и т.д. Список таких людей, по мнению специалистов, практически бесконечен.

Менеджер, однако, должен уметь грамотно строить отношения с такими людьми. В частности, можно повлиять на уклоняющихся и ленивых сотрудников, поскольку ими обычно не рождаются. Причиной лени, например, может быть отсутствие необходимой материальной или моральной заинтересованности в работе. Менеджеру следует также знать, что порой в одном человеке сочетаются варианты двух и более типов поведения. Главное для менеджера, который работает с такими людьми, усвоить, что они слабо управляемы, поскольку их личные качества, даны ли они от природы или сформировались в процессе воспитания и жизни не случайны, изменить их можно только с помощью специальных методов, которыми владеют только психологи.



Рис. 11.3. Основные типы аномальных работников

Избавиться от трудного человека легко. Но это будет свидетельствовать о поражении менеджера как руководителя. В этой ситуации нужно попытаться найти пути улучшения отношений с такими работниками. Игнорировать людей намного проще, чем пытаться понять их и повлиять на них. Менеджер должен найти ответы на вопросы о причинах излишних эмоций человека, установить, что заставляет его поступать так, как он поступает. Необходимо выяснить: что влияет на его поведение; какие факторы сильны руководителю для их ликвидации или ослабления; как он должен себя вести и что для этого можно сделать.

Беседовать нужно спокойно и без эмоций. Менеджер должен рассказать о своих претензиях и требованиях. Лучше, если это будут размышления вслух в нейтральном тоне о поведении сотрудника, его действиях, проступках. Нельзя делать никаких оценок личности сотрудника. Следует демонстрировать уважение к собеседнику. Даже с бесчувственным работником менеджеру следует выразить свои чувства по поводу его поведения. Можно предложить ему иной вариант поведения, сказать, как руководитель сам бы повел себя на его месте. В заключение необходимо сказать, к каким положительным последствиям приведут человека позитивные изменения в его поведении.

Важным моментом в предотвращении конфликтных ситуаций является учет психологической совместимости сотрудников. Как показывают исследования, большинство межличностных конфликтов происходит от того, что вместе работают люди, которые по характеру несовместимы. Обычно хорошо сосуществуют личности, обладающие разными темпераментами, привычками, наклонностями. Они взаимно дополняют друг друга. Люди с похожими чертами характера более конфликтны.

Особенно нужно отметить специфику работы, в случае, если все или большая часть персонала — женщины. В отличие от мужчины, который обычно разделяет свою жизнь на части (работа, дом, отдых, увлечения и т. д.), женщина ведет себя везде одинаково: если менеджер ей делает замечание как сотруднице, она воспринимает его как замечание женщине, личности. Это — почва для возникновения конфликта. Женщины наделены от природы таким великолепным качеством, как интуиция. (С точки зрения ученых, интуиция представляет собой действие подсознательных механизмов: памяти и опыта, которые накапливаются и передаются из поколения в поколение.) Для предотвращения конфликтных ситуаций руководителю — мужчине полезно прислушиваться к мнению специалистов — женщин.

Коллектив является сложным сочетанием разнонаправленных мыслей и действий. Формирование коллектива сотрудников может продолжаться не один год. Но после того, как это произош-

ло, можно констатировать наличие в коллективе единого психологического начала. Отдельный человек, даже если это руководитель, обычно вынужден учитывать фактор «коллективного разума»; в противном случае коллектив его отторгает. Примером может служить ситуация, сложившаяся в одной из российских торговых фирм, владелец которой пригласил на должность руководителя складом человека с опытом работы в западной фирме. Молодой, талантливый руководитель энергично взялся за работу. Привыкший к жесткой исполнительской дисциплине, он столкнулся с коллективом, в котором царила неформально-семейная атмосфера и в которой привыкли оценивать больше человеческие качества, чем результаты работы. Когда новый руководитель сделал замечание нерадивому работнику или грозил ему увольнением, обиженный шел к коллегам, жаловался, что не понимает, почему его хотят уволить. Сотрудники, проработавшие вместе длительное время, всегда поддерживали своего коллегу, в результате чего среди них начался скрытый саботаж указаний нового руководителя. В результате склад стал работать хуже, владельцу фирмы это, в конечном счете, надоело, и он уволил начальника склада. Таким образом, в данном случае конфликт возник из-за недостаточного учета менеджером особенностей работы в давно сложившемся коллективе сотрудников.

Зарубежные специалисты по менеджменту выделяют несколько основных причин конфликтов.

Причины конфликтов: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в представлениях и ценностях; различия в манере поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

**Ограниченность ресурсов.** Материальные, трудовые и финансовые ресурсы всегда ограничены. Задачей руководства является оптимальное распределение ограниченных ресурсов между различными структурными подразделениями предприятия. Однако сделать это достаточно трудно, так как критерии распределения обычно достаточно условны. В этой ситуации выделить больше ресурсов какому-то менеджеру, группе или рядовому сотруднику означает обделить других. Таким образом, ограниченность ресурсов и необходимость их распределения неизбежно ведут к различного рода конфликтам.

**Взаимозависимость задач.** Все организационные системы состоят из взаимозависимых элементов, т. е. работа одного сотрудника или коллектива зависит от работы другого сотрудника или коллектива. Если одно подразделение или отдельный сотрудник работают несоответствующим образом, взаимозависимость задач может стать причиной конфликта. Матричная и функциональная структуры управления предприятием в силу специфики своей

организации увеличивают вероятность конфликтов, поскольку, с одной стороны, в этом случае нарушается основополагающий принцип единоначалия, а с другой — функциональная служба в первую очередь стремится решать собственные проблемы.

**Различия в целях.** Обычно в организационных структурах по мере их роста и развития наблюдается процесс специализации, т. е. деятельности в какой-либо узкой сфере. В результате прежние структурные подразделения делятся на более мелкие специализированные единицы. Это увеличивает вероятность конфликтов, которые происходят потому, что такие структуры сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, нежели выполнению целей всей организации.

**Различия в представлениях и ценностях.** В действительности человек в первую очередь стремится принимать во внимание те обстоятельства, которые благоприятны для его личных потребностей или для коллектива, в котором он трудится. Поэтому имеются многочисленные примеры, когда различия в представлениях и ценностях явились причиной конфликтов. Правило здесь простое: иметь право — не значит делать. Необходимо обязательно учитывать привходящие обстоятельства.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Люди существенно отличаются друг от друга. Встречаются люди излишне агрессивные, авторитарные, безразличные по отношению к другим. Именно такие люди чаще провоцируют конфликт. Различия в жизненном опыте, образовании, стаже работы и возрасте увеличивают возможность возникновения конфликта.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Коммуникации, являясь средством передачи информации, могут стать причиной конфликта. Это наблюдается, например, при семантических барьерах, когда одни и те же слова могут иметь различное значение для разных людей.

Возникновению конфликта способствуют информационные перегрузки, плохая обратная связь, искажение сообщений. Особую остроту конфликт может приобрести в случае появления в коллективе сплетен. Сплетни — это всегда негатив и очернение, а поэтому благоприятная среда для серьезного конфликта. Они могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или коллективу в целом понять реальную ситуацию. К другим распространенным проблемам передачи информации, вызывающим конфликт, можно отнести недостаточно четкие критерии качества продукции, отсутствие или низкий уровень разработки должностных обязанностей сотрудников и закрепленных за подразделениями функций, а также предъявление менеджером сотруднику взаимоисключающих требований к работе.

**Виды конфликтов.** Существуют различные варианты классификации конфликтов. Один из них основан на содержательной, качественной стороне конфликта. Рассмотрим основные виды конфликтов при этом варианте классификации.

Первый вид конфликта можно условно обозначить ++ (плюс — плюс). Примером данного варианта конфликта являются разногласия между менеджером и его заместителем по поводу вида поощрения сотрудников отдела за хорошо выполненную работу (например, деньги или ценные подарки). Конфликт, как правило, легко разрешается, поскольку здесь имеют место два благоприятных варианта его разрешения.

Второй вид конфликта — — (минус — минус). Примером в данном случае может быть необходимость выбора одного из двух поставщиков сырья для предприятия. Как выяснилось, оба варианта оказались неудовлетворительными в связи с невысоким его качеством. Менеджер в этой ситуации вынужден действовать по принципу: «выбрать из двух зол меньшее». Разрешение конфликта требует значительного времени и сил.

Третий вид конфликта + — (плюс — минус). Здесь сталкиваются положительный и отрицательный варианты. Например, после неоднократных предупреждений менеджер принял решение об увольнении сотрудника, нарушающего трудовую дисциплину. Факт увольнения сотрудника имеет в данном случае положительный аспект — избавление от недисциплинированного работника. Однако уволенный работник был творческой личностью, генератором идей. Поэтому хлопоты по нахождению нового работника, обладающего такими же высокими профессиональными качествами и, кроме того, дисциплинированного, являются отрицательной стороной конфликта.

Достоинство данного варианта классификации в его простоте и одновременном понимании того, что понятие конфликта далеко не однозначно.

Другой вариант классификации конфликтов, основанный на адресности, конкретной направленности конфликта, позволяет в достаточно полной мере оценить разнообразие основных видов конфликтов (рис. 11.4).

*Индивидуально-групповые конфликты* носят в большей степени психологический характер.

*Внутриличностный конфликт* возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия или коллектива сотрудников. Данный вариант конфликта может также являться следствием неудовлетворенности человека работой, отсутствием стабильности рабочего места и реальных перспектив. Часто это вариант, когда менеджер предъявляет сотруднику противоречивые требования по поводу характера его работы. Реже встречается

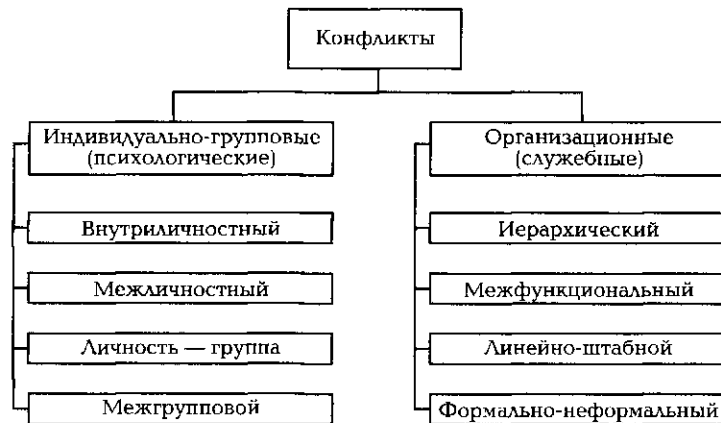


Рис. 11.4. Основные виды конфликтов

ситуация, связанная с нарушением принципа единоначалия. В этом случае подчиненный может получать противоречащие друг другу указания от руководителей разного ранга.

*Межличностный конфликт* принято считать наиболее распространенным. Он проявляется в самых разных формах. Это могут быть конфликты на почве распределения каких-либо ресурсов, властных полномочий, выявления различных точек зрения, жизненных ценностей. Обычно при межличностном конфликте позиции конфликтующих сторон принципиально различны.

*Конфликт «личность — группа»* может возникнуть в группе, коллективе сотрудников, в процессе совместной деятельности которой вырабатываются негласные нормы поведения. Каждый член данной группы вынужден их соблюдать, даже если он не вполне согласен с ними. Если, однако, отдельная личность в своем отношении к происходящим в коллективе событиям демонстрирует независимую точку зрения, может возникнуть конфликт. Вариантом конфликта между личностью и группой могут быть взаимоотношения между менеджером и возглавляемым им подразделением, сотрудники которого по тем или иным причинам не согласны с решениями своего руководства.

*Межгрупповой конфликт* — самые разнообразные группы людей могут вступать в конфликт. На производстве это могут быть конфликты между отдельными структурными подразделениями, руководством предприятия и профсоюзной организацией, производителями продукции и поставщиками сырья, продавцами и потребителями и т. д. Разновидностью межгруппового конфликта является конфликт между формальными и неформальными группа-

ми в одном коллективе, которые возглавляют, соответственно, штатные менеджеры и неформальные лидеры.

*Организационные конфликты* возникают в рамках служебных отношений между различными категориями работников предприятий.

*Иерархические конфликты* характерны для организационных структур с многоуровневым управлением. Примером такого конфликта могут быть разногласия между менеджером и подчиненным по поводу сроков выполнения работы или оплаты труда.

*Межфункциональные конфликты* преимущественно возникают между сотрудниками разного ранга функциональных подразделений. Примером может быть конфликт между конструктором и технологом по поводу выполнения совместной работы, но с помощью различных вариантов проектных решений.

*Линейно-штабные конфликты* обычно являются следствием не совершенной структуры управления предприятием, поскольку, например, высшим руководством недостаточно четко определен порядок взаимодействия между линейными и функциональными подразделениями. Примером может быть конфликт начальника сборочного цеха и начальника отдела труда завода по вопросу сокращения численности работников.

*Формально-неформальные конфликты* характерны для разновидности служебных отношений, если в них присутствуют родственные или дружеские связи. Благоприятный режим для работы (повышенная оплата труда, льготный распорядок рабочего дня и т.д.), предоставляемый, например, менеджером близким людям, создает обычно благоприятную обстановку для развития конфликта.

**Управление конфликтами.** Менеджеру необходимо уделять повышенное внимание проблеме управления конфликтами, причем спектр вариантов его действий может быть чрезвычайно широк. Все зависит от конкретной ситуации. Бывает, стоит сотрудника пересадить в соседнюю комнату, в которой работает другой коллектив, и угроза конфликта минует. Все становится на свое место по причине психологической совместимости людей.

Однако несравненно чаще работа по разрешению конфликтных ситуаций требует от менеджера значительных физических и нервных затрат. Одно из главных правил для менеджера: нельзя превращать деловые, служебные конфликты в личностные, психологические. Известно, что всякая неудовлетворенность связана с личными качествами людей, особенностями их характера, их взаимоотношениями. Но, предъявляя свои претензии, надо стараться их конкретизировать.

Деловой конфликт предметен, его можно обсудить и разрешить. Личностный конфликт разрешается гораздо сложнее. Упреками и замечаниями переделать человека трудно. Он внутрен-



не, как правило, не соглашается с отрицательными характеристиками в свой адрес. Взаимные обвинения возникают вновь и вновь, обиды нарастают, рождая своего рода моральную усталость. Поэтому менеджеру следует избегать личностных конфликтов в коллективе.

Особого внимания заслуживает проблема предотвращения конфликта в ситуации, когда менеджер пришел на работу в давно сложившийся коллектив. Главное — это не допустить зарождения оппозиции. Ему необходимо показать, что он понимает и уважает существующие порядки. Менеджер должен сообщить подчиненным, что он полностью отождествляет себя с коллективом. Проводить же реорганизацию подразделения при необходимости нужно постепенно. Нельзя принимать радикальные решения, уволив, например, истинного или мнимого виновника конфликта. Чтобы нейтрализовать неформального лидера — зачинщика нарушения трудовой дисциплины, следует уравновесить его влияние, помогая становлению другого неформального лидера. Для этого, выбрав благожелательно настроенного по отношению к менеджеру человека, можно подыграть ему, создав видимость его незаменимости и несколько раз при всех сотрудниках отметив его успехи. В результате можно добиться двойного эффекта: вместо монолитной оппозиции получить небольшую конфронтацию внутри коллектива, что благотворно скажется на усердии сотрудников.

По мнению специалистов, изучающих проблемы психологии, можно построить график моделей поведения человека в конфликтной ситуации (рис. 11.5), который отражает принципиальный подход к пониманию проблемы управления конфликтами.

На графике по вертикали показано изменение поведения человека в конфликтной ситуации от податливости —  $O$  до настойчивости —  $X$ , а по горизонтали — от индивидуализма —  $O$  до кооперации —  $Y$ .

Различают четыре основных модели состояния конфликта:

$A$  — нежелание признать его существование (сочетание податливости и индивидуализма);

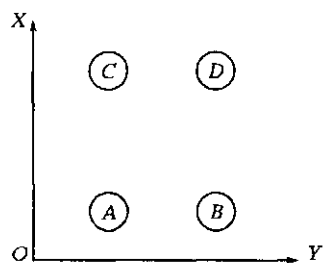


Рис. 11.5. График моделей поведения человека в конфликтной ситуации

*B* — присоединение к оппозиционной стороне (сочетание по-  
датливости и кооперации);

*C* — противопоставление собственной позиции (сочетание на-  
стойчивости и индивидуализма);

*D* — сотрудничество в разрешении конфликта (сочетание на-  
стойчивости и кооперации).

Первые три модели поведения считаются малоперспективными. Гораздо большего внимания заслуживает модель *D* (сотрудничество в разрешении конфликта), когда усилия конфликтующих сторон направлены на поиск и достижение взаимоприемлемых решений.

Рассмотрим более подробно основные варианты решения конфликтов (рис. 11.6).

**Самооборона.** Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое *Я*. Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению.

Различают четыре типа самообороны.

**Ослабление.** Обвиняемый просто старается успокоить другую сторону, снять гнев, огорчение, раздражение, уверяет, что нет причин для ссоры, что, в общем, все в порядке. Добрые слова оказывают свое благотворное воздействие, наступает мир. Но надолго ли? Ведь в сущность обвинений человек не вник. В результате проблема остается. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они накапливаются.

Поступки людей, ставшие причиной недовольства, могут повториться и станут восприниматься с еще бóльшим возмущением, а новые заверения в том, что «все будет хорошо», перестанут вызывать доверие. Растет вероятность того, что в конечном счете иллюзия мира рухнет.

**Уклонение.** Это — уход от конфликта, за которым может стоять осторожность и даже трусость. Обвиняемая сторона конфлик-

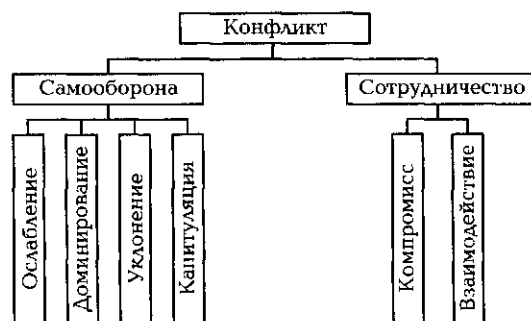


Рис. 11.6. Основные варианты решения конфликтов

та ссылается на то, что сейчас не время или не место для разбирательства. Поэтому все делается для того, чтобы не попадать в ситуации, которые ведут к возникновению противоречий. Человек стремится не вступать в обсуждение чреватых разногласиями вопросов. Когда возникает конфликт, делается вид, что никаких проблем нет. «Что толку бороться, все равно ничего не добьешься», — рассуждает участник конфликта. Говорить на эту тему не хочется, поэтому он просто покидает «поле брани». В большинстве случаев такой уход не ликвидирует конфликта, ведь причина недовольства не устранена, не дошла до сознания обвиняемого, он не пожалел над ней поразмыслить. Результат: чувства людей не получают выражения и «перегорают» впустую, потребности остаются неудовлетворенными, цели — недостижимыми. Конфликт загоняется внутрь.

**Капитуляция.** Это — подчинение силе и авторитету оппонента. В основе лежит страх потерпеть неудачу, поражение; оказаться в меньшинстве или в одиночестве; боязнь испортить отношения; иногда — увлечение ролью жертвы.

Из капитулянтов рождаются толпы, послушные воле вождей. На работе это сотрудник, который покорно выполняет приказы начальства, а за его спиной наводит на него критику.

**Доминирование (принуждение).** К доминированию прибегает инициатор конфликта, навязывая свою волю, заставляя принять собственную точку зрения любой ценой. Человек, который пытается это сделать, не интересуется мнением других. Главные движущие силы здесь — стремление к власти и самоутверждение. Как правило, к принуждению прибегает тот, кто уверен в своем влиянии и власти, кто вспыльчив, нетерпелив и плохо воспитан. Это противоположность нормальному стилю руководства, при котором руководитель не нуждается в самоутверждении за счет подавления других. Доминирование действительно приносит самые быстрые плоды: инициатор конфликта быстро добивается своего. Этот стиль может быть эффективен в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Но исход конфликта в данном случае будет самый неблагоприятный. Такой вариант поведения подавляет инициативу подчиненных, поскольку не учитывает другие точки зрения. Человек, с которым обошлись так бесцеремонно, чувствует себя глубоко оскорбленным, униженным. Даже не протестуя, он все равно сохраняет в душе горькое чувство обиды. И не исключено, что при первом же удобном случае он поквитается с обидчиком. Таким образом, принуждение, хотя им нередко пользуются в жизни, — самый худший вариант. Интересы участников конфликта никогда не будут учтены во всей полноте. Это ведет к разочарованию и скрытому недовольству сотрудников, даже если их заверяют, что все было про-

делано в их интересах. Иногда встречается и крайняя степень доминирования — стремление уничтожить источник конфликта.

**Сотрудничество.** Наиболее желательный выход из конфликта — это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех. И еще одно решающее условие успеха: в обсуждении обстоятельств конфликта нужно уметь сохранять правильный тон. Многим кажется, будто слова, сказанные спокойно, снижают значимость претензии. Однако именно раздраженность, грубость, резкие выражения могут заслонить самую суть вопроса, завести в безвыходность обычную перебранку. Тот, кому адресованы резкие слова, может возмутиться и будет вправе вообще отказаться от обсуждения. Правильная тональность сразу придает конфликту совершенно иную окраску. В этом случае конфликтующие стороны не ссорятся, а вместе выясняют возникшее недоразумение и ищут выход из создавшейся ситуации.

Есть хорошее правило: надо уметь слушать и слышать! Необходимо попытаться понять другую сторону, вникнуть в ее положение и состояние. Конфликт — не битва, и дело здесь совсем не в том, чтобы поразить противника. Разрешая какую-то конкретную проблему, возникший спор, необходимо помочь достигнуть более глубокого взаимопонимания, укрепить доброе согласие. В результате конфликты будут возникать все реже и реже.

Различают два типа сотрудничества.

**Компромисс.** Это — объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной степени) точки зрения оппонента. При этом используется принцип: худой мир лучше доброй ссоры. Компромисс, найденный в полемике и принятый добровольно двумя сторонами, как правило, устойчив. Он означает примирение без побежденных и победителей и потому дает чувство удовлетворения всем сторонам конфликта. Способность к компромиссу высоко ценится в менеджменте, так как это дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако такое единство порой носит поверхностный и формальный характер, означает лишь согласие избежать дальнейшего осложнения. Компромисс может сделать врагов не столь непримиримыми, но его недостаточно, чтобы превратить их в друзей или соратников. В результате возможны еще большие осложнения. Поэтому необходим упорный дальнейший поиск радикального решения конфликта.

**Взаимодействие (решение проблемы по существу).** Это — существенный шаг вперед по сравнению с компромиссом. Тот, кто пользуется таким типом сотрудничества, ищет оптимальный вариант решения конфликтной ситуации, а не старается добить-

ся своей цели за счет других. Конфликтующие стороны стремятся к установлению общих целей для всех участников, сближению точек зрения и интересов, а также получению обоюдных выгод на прочной основе и на долгий период времени. Взаимодействие способствует созданию атмосферы искренности, необходимой для успешного решения проблемы, и требует реализма, терпения, сосредоточения на том, что объединяет, а не разъединяет.

Выделяют семь этапов поиска путей взаимодействия:

- необходимо признать наличие конфликта (это бывает трудно);
- следует договориться о процедуре разрешения конфликта (где, когда и как начать работу по преодолению конфликта);
- необходимо очертить границы конфликта, признать конфликт «нашей проблемой» (это поможет наладить дух сотрудничества). При этом высказаться должны обе стороны (в чем они видят конфликт, как каждый оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию). Нельзя переходить на личности, а следует сосредоточиться на конкретных действиях и потребностях сторон;
- необходимо проверить возможные варианты решения конфликта. При этом можно использовать метод «мозговой атаки». Здесь должны быть рассмотрены и проанализированы все варианты решения;
- необходимо прийти к соглашению. Из высказанных предложений по разрешению конфликта следует выбрать наиболее приемлемое. В ряде случаев нужно составить документ (резолюцию, меморандум сотрудничества и др.);
- необходимо воплотить план в жизнь. В плане ясно и четко должно быть расписано, что нужно делать, когда и с кем. К исполнению плана нужно приступать как можно быстрее, отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон;
- необходимо дать оценку принятого решения. Даже при самом удачном решении могут быть обиженные. Нужно дать им возможность открыто высказаться.

**Последствия конфликтов.** Спектр последствий конфликтов достаточно представительен. Их можно дифференцировать на две основные группы: позитивные (функциональные) и негативные (дисфункциональные). Они существенным образом сказыв-

Таблица 11.1. Последствия конфликтов

Позитивные (функциональные)	Негативные (дисфункциональные)
Повышение заинтересованности в решении проблем предприятия	Снижение производительности труда, неудовлетворенность работой, рост текучести кадров
Стремление к сотрудничеству	Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами
Повышение качества принятия решений	Прекращение взаимодействия решений между участниками конфликта
Создание дополнительных возможностей для обсуждения актуальных проблем до начала работы	Придание большего значения победе в конфликте, нежели решению реальных проблем

ваются на результативности деятельности предприятия: в первом случае повышая эффективность производства, а во втором, соответственно, снижая ее. В свою очередь те или иные последствия конфликтов могут повлиять на возможность устранения или, соответственно, возникновения новых причин будущих конфликтов.

В табл. 11.1 представлена классификация основных последствий конфликтов, составленная по данным зарубежных источников.

## 11.2. СТРЕСС

В современном обществе человек испытывает все большее психоэмоциональное напряжение из-за возрастающих сложностей социальной жизни. Требования социального окружения, противоречия между обществом и личностью, межличностные конфликты достигают порой драматической остроты. Отсутствие нормальных условий для труда и отдыха или их низкое качество создают благоприятную среду для различных стрессовых ситуаций.

*Стресс* (от англ. *stress* — напряжение) — состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием различных неблаго-

приятных факторов. При стрессе в организме человека в ответ на негативное внешнее воздействие возникают защитные физиологические реакции.

Принципиальная схема стресса показана на рис. 11.7.

Среди причин стресса — не только нездоровый образ жизни и неумение правильно распределять свое время. Часто стресс возникает из-за неблагоприятной психологической атмосферы на работе, сложных взаимоотношений с коллегами, особенно с начальством. Например, оказать стрессовое воздействие может недостаточно четкое описание работы или указаний руководителя, недостаток времени для качественного исполнения задания. Также причиной стресса могут быть отсутствие вознаграждения или благодарности за хорошее выполнение работы. Наконец, неуверенность в завтрашнем дне, стабильности в работе и личной жизни — все это, естественно, выводит многих людей из состояния равновесия.

К понятию «стресс» все привыкли, забыв, что оно означает не просто состояние усталости, а довольно серьезные изменения в человеческом организме. Расстройства, связанные со стрессом, развиваются, как правило, у людей, чья работа связана не столько с физическими, сколько с психозмоциональными перегрузками.

На начало стресса указывают постоянная усталость, раздражительность, хандра или частая смена настроения по незначительным причинам, депрессия. Работа, раньше выполняемая легко и с интересом, вызывает утомление, скуку и раздражение. Трудно сосредоточиться, подводит память, появляется рассеянность. Далеко не все люди отдадут себе отчет в том, что с ними происходит.



Рис. 11.7. Принципиальная схема стресса

Еще меньше людей предпринимают необходимые усилия для изменения создавшегося положения.

Различают четыре основных вида неверной реакции на стресс.

**Бездействие.** Тот, кто совершает эту ошибку, может получать удовольствие от своего состояния, жалуясь окружающим. Эти люди чувствуют себя невинными жертвами, но не хотят ничего предпринимать лично, чтобы изменить ситуацию.

**Депрессия** (от лат. *depressio* — подавление). Для ее жертв характерно чувство обреченности. Они теряют самоуважение, становятся беспомощными, самоустраиваются от реальной жизни. Находясь в подавленном, угнетенном состоянии, люди испытывают постоянную усталость, обвиняют во всем происходящем себя.

**Отрицание.** Человек старается не терять бодрости, делая вид, что все хорошо и унывать нет причины. Не признавая серьезности положения, такие люди часто превращают эмоциональные проблемы в физические симптомы.

**Возмущение.** Негодующие по причине стресса люди обвиняют во всем происходящем других. Они не желают принимать на себя никакой ответственности.

Многие жертвы стресса вроде бы понимают, что нужно заняться собой, но из-за нехватки времени постоянно это откладывают. На повышенную утомляемость или ухудшившуюся память люди, как правило, не обращают должного внимания, а состояние здоровья тем временем становится все хуже. Беспокойство начинают вызывать более грозные симптомы, говорящие уже о длительном и хроническом стрессе. И если сначала человек вполне может справиться со стрессом собственными силами, то потом изменить положение сумеет только специалист.

Чтобы бороться со стрессом, нужно прежде всего осознать, насколько серьезны могут быть его последствия. Эта борьба требует определенных усилий и времени. Естественным шагом при появлении признаков стресса может быть смена обстановки, отдых и восстановление своих сил. Однако нужно отчетливо понимать, что возвращение в прежнюю среду не изменит ситуацию, а именно ее и нужно изменить. Прежде всего нужно проанализировать, как построен распорядок рабочего дня. Необходимо помнить, что монотонная работа без перерыва на самом деле будет гораздо менее эффективной, чем та, при которой человек время от времени дает себе передышку и берется за дело с новыми силами.

Рецепты от стресса широко известны: спорт, массаж, общение с приятными людьми и, наконец, семья. Однако все это требует определенных усилий и, главное, веры. Наконец, не следует забывать, что смысл жизни не сводится к работе, что помимо работы в жизни есть очень много интересного: театры, музеи, природа



и др. Однако, если дело дошло до длительного и хронического стресса, то без помощи специалиста не обойтись.

Стресс — это необходимое условие жизни, и полное его устранение столь же нереально, сколь и вредно. Хотя устойчивость человека к стрессовым нагрузкам высока, она, однако, далеко не безгранична. Поэтому актуальной проблемой менеджера является регулирование уровня допустимых физических и эмоциональных нагрузок в коллективе.

Особого внимания заслуживает проблема аврала в работе, способствующего возникновению стресса. Аврал (от англ. *over* — наверх и *all* — все) — мобилизация коллектива сотрудников на выполнение срочной работы. Это — не что иное, как фактор, высвобождающий скрытые ресурсы человека. При аврале человек ставится в такие условия, при которых он не может что-либо не сделать. Именно в этой обстановке проявляются потенциальные физические и интеллектуальные возможности человека. Впрочем, перенапряжение далеко не всегда способствует качественной работе. И дело здесь не только в обычной усталости; далеко не все люди приспособлены для работы в экстремальных условиях.

По мнению специалистов, по своему отношению к работе в стрессовой обстановке люди делятся на три основных типа:

- *бессильные*. При малейших признаках напряжения они становятся беспомощными и своим поведением только раздражают окружающих;
- *беспокойные*. Люди этого типа начинают без толку суетиться, хватаются за все подряд, тут же бросают начатое дело и при этом страшно нервничают;
- *хладнокровные*. Такие люди идеально подходят для авральной работы, поскольку стресс мобилизует их волю, заставляет принимать быстрые решения и действовать. Но даже эти работники не могут работать в режиме такого сверхнапряжения постоянно. Непланомерный режим работы чреват появлением стресса и, как следствие, депрессией и физическим истощением людей.

В условиях, когда работу необходимо все-таки завершить, менеджер должен активно мотивировать своих подчиненных. К каждому из перечисленных выше типов людей нужно подобрать соответствующий вариант мотивации: успех, деньги, слава и т. д.

### Краткое содержание главы

Конфликты являются объективной реальностью, поскольку источником конфликтов являются люди, наделенные значительным

многообразием потребностей, жизненных целей и привычек, которые они стремятся реализовать.

Существуют различные виды конфликтных ситуаций, требующих от менеджера соответствующих усилий для их предотвращения и ликвидации.

Между конфликтами и стрессами имеется определенная взаимосвязь.

Менеджеру необходимо различать позитивные и негативные стрессы, знать методы снятия стрессов и уметь предупреждать стрессовые ситуации.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

1. Какова природа конфликтов?
2. Кратко опишите основные виды конфликтов.
3. В чем суть управления конфликтными ситуациями?
4. Почему работа по предотвращению конфликтов в коллективе является важной для менеджера?
5. Что такое стресс? Какова его сущность?
6. Какие существуют методы снятия стресса?
7. Опишите основные пути предупреждения стрессовых ситуаций.

## ГЛАВА 12

### РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО

В главе рассматриваются вопросы взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, а также роль власти в руководстве коллективом. Анализируются основные источники власти, отдельные ее виды, имеющиеся в распоряжении менеджера. Рассматриваются различные методы влияния, с помощью которых менеджер может оказывать воздействие на подчиненных.

Подчеркивается важность формирования позитивного имиджа менеджера в глазах подчиненных.

#### 12.1. ВЛАСТЬ

*Власть* — возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле. В свою очередь *влияние* — поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действия другого человека.

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций. Поскольку менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказании воздействия на других людей, от которых зависит сам менеджер; передачи менеджеру необходимой информации. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. *Баланс власти* — это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Эффективно работающий менеджер не станет злоупотреблять властью, действовать в грубой, приказной форме.

Властные полномочия менеджер может осуществлять с помощью различных средств: поощрения подчиненных; наложения на них взысканий; авторитета собственных профессиональных знаний; своих личностных достоинств. Кроме того, действенным средством является наделение подчиненных ограниченными и контролируруемыми менеджером полномочиями.

Децентрализация личной власти достигается тремя основными способами:

- официально закрепленным в документах делегированием полномочий;
- наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования;
- отлаженным механизмом обмена информацией.

Своевременное перераспределение и организационное оформление властных полномочий необходимо руководителю для повышения стабильности в работе предприятия. Это связано с тем, что в деятельности любой компании неизбежно наступает момент, когда требуется перераспределить властные функции внутри нее. Если проигнорировать подобную необходимость, может возникнуть угроза развитию и даже существованию компании.

При децентрализации власти менеджеры могут использовать систему премирования, в соответствии с которой сотрудник премируется не только за личные результаты, но и за результаты деятельности своего подразделения, а также предприятия в целом.

В соответствии с проведенными исследованиями каждая третья российская фирма в процессе своего развития сталкивается с проблемой власти во взаимоотношениях менеджера и подчиненных. Менеджер либо воздвигает барьеры между собой и все более многочисленным штатом, либо сохраняет панибратские отношения с младшими по званию сотрудниками. Как первое, так и второе опасно для предприятия.

Большее половины российских компаний устроено по так называемому семейному принципу. Это место, в котором, прежде всего, живут, а уже потом компания, в которой делается работа. Порочность этой практики очевидна.

Оптимально приспособленным к рыночным условиям является уверенный в себе руководитель. У такого менеджера всегда есть твердое собственное мнение, однако он старается выслушивать и учитывать мнения своих подчиненных.

**Источники власти.** *Источник власти* — контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

В условиях рыночной экономики источники власти внутри предприятия в процессе его развития могут трансформироваться.

Это особенно характерно для зарубежных компаний, работающих в условиях развитых рыночных отношений.

Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, ее основавшей) — *власть личности* (первый источник власти). Это их волей, желаниями и усилиями создается предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для ее создания личными сбережениями.

После того как предприятие создано, появляется второй источник власти — *власть собственников*. Этой властью обладают как основатели компании, так и ее инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

Однако когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет собой организационную структуру, являющуюся источником ее мощи и власти. Это третий источник власти — *власть самого предприятия*.

Существует много примеров, когда фирма оказывалась банкротом, а ее основатели были смещены со своих руководящих постов. Обычно это являлось следствием заблуждения предпринимателя — основателя компании: я сам по себе и полностью независим.

Руководство предприятия никогда не должно забывать о том, что оно существует только благодаря тому, что сотрудники готовы работать с ним в тесном контакте. Между тем именно высшее руководство предприятия легко поддается искушению считать, что судьба предприятия, рабочих и служащих зависит от решений руководства.

На деле все обстоит иначе: существование руководства зависит от работы сотрудников и от рынка. Поэтому источником личной власти основателей предприятия является деятельность организации в целом. Сам же руководитель выступает в роли лидера, обладающего властью лишь по воле данной организации. Необходимо, чтобы учредители и владельцы компании, формирующие организационную структуру, политику и стиль работы предприятия, сами добровольно следовали собственным установкам. Нельзя делать исключений ни для себя, ни для своих друзей, ни для своих родственников.

Собственность предприятия может использоваться исключительно в интересах самой компании, а не ее основателей. Доходы компании не являются личной собственностью ее владельцев и основателей. Они должны в первую очередь обращать внимание на нужды предприятия, а уже затем определять свой доход.

Сотрудники предприятия не являются слугами ее учредителей, а трудятся в интересах организации.

Таким образом, как для основателей компании, так и для ее владельцев важно понять, что ощущение собственной значимости и чувство собственника не может служить основным источником власти.

**Виды власти.** Основные виды власти и соответствующие методы влияния показаны на рис. 12.1.

**Власть, основанная на принуждении.** Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др. Чтобы использовать страх как инструмент влияния, необходимо иметь эффективную систему контроля. Однако в этом случае увеличивается желание человека сознательно пойти на нарушение, обман своего руководителя.

Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции. Сотрудники в этом случае обычно испытывают неудовлетворенность своей работой. Власть, основанная на принуждении, может быть эффективна там, где нарушается трудовая и производственная дисциплина.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Это — один из самых эффективных способов влияния на других людей.

Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. В противном случае при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной. Еще хуже

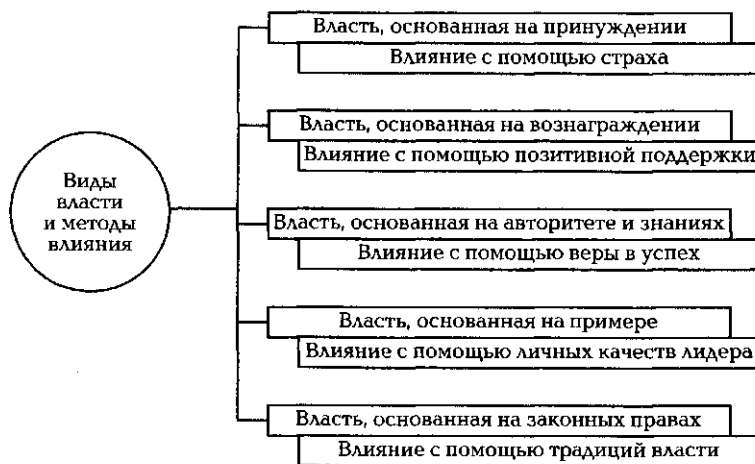


Рис. 12.1. Основные виды власти и соответствующие методы влияния

другая крайность, когда размер вознаграждения не соответствует скромным достижениям работника. Кроме того, при выборе варианта власти, основанной на вознаграждении, менеджер может действовать в условиях объективных ограничений. Причинами таких ограничений могут быть, например, незначительные финансовые возможности предприятия. В этой связи менеджер должен уметь использовать не только материальные, но и психологические приемы мотивации.

**Власть, основанная на авторитете и знаниях.** В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Именно поэтому данный вариант власти предполагает влияние через так называемую разумную веру. Влияние веры в авторитет и знания специалиста далеко неоднозначно. Нередки ситуации, когда новый руководитель, не обладая достаточным опытом работы в конкретной области деятельности, принимает на веру рекомендации своих более опытных подчиненных. Однако если этот период затягивается, сила его власти по отношению к сотрудникам может слабеть, авторитет снижаться.

Вместе с тем высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности, например в технической сфере, далеко не всегда свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Так, в немецком концерне Schleman-Simag раньше главным конструктором был тот, кто лучше конструировал и имел большое количество патентов. Теперь главным конструктором является специалист, который умеет лучше управлять, кто может добиться максимального эффекта от работы подчиненных.

Оптимальным вариантом здесь является ситуация, когда менеджер является безусловным лидером для своих подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.

**Власть, основанная на примере.** В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.

**Харизма** (от греч. *charisma* — милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность. Менеджер, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. О таких людях говорят, что они излучают некую положительную энергию, благотворно действующую на окружающих. Власть примера, которой пользуется харизматический руководитель, является эффективным вариантом управления людьми. У харизматического

руководителя всегда есть представление о том, как должна быть сделана работа. Такой менеджер умеет сформулировать свое видение будущего и изложить его так, чтобы оно было понятно другим. Это в свою очередь действует на подчиненных как сильный мотивирующий фактор. Сотрудники в этом случае стремятся быть похожими на менеджера, уважают или, как иногда говорят, «боготворят» его. Установлено, что подчиненные менеджеров, обладающих харизмой, достигали более высоких результатов в работе, чем те, которые трудились под началом руководителей, такими качествами не обладающими. Доказано, что харизматический тип руководителя особенно важен в случае, когда предприятие переживает кризисную ситуацию.

**Власть, основанная на законных правах.** Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти. Начальство всегда стремилось укрепить свою власть, что подтверждает богатый исторический опыт развития человечества. Поэтому влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, поскольку именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решения, отвечать за организацию ее выполнения. Однако в данном случае работник может переложить ответственность за собственные упущения в работе на менеджера. Поэтому влияние с помощью традиций имеет очень существенную особенность. Она заключается в том, что работник скорее подчиняется должности, а не конкретной личности руководителя. Отсюда прямой путь к слепому повиновению руководству, даже если менеджер недостаточно авторитетен в глазах подчиненных.

Таким образом, следование традициям, сложившимся в коллективе, с одной стороны, позволяет осуществлять процесс производства на основе налаженного порядка действий, устоявшихся деловых связей, а с другой стороны, влияние через традиции создает определенные трудности при осуществлении нововведений, совершенствовании процесса производства, поскольку люди не хотят менять привычный ход событий.

В России с началом рыночных преобразований наблюдается значительная трансформация в использовании законной власти. В настоящее время в различных организационных структурах нашей страны во все большей степени наблюдается переход к восстановлению лучших российских традиций высокого профессионализма, честности и надежности в деловых отношениях.

**Методы влияния.** Методы, с помощью которых руководитель может воздействовать на своих подчиненных, достаточно разнообразны. Это может быть использование власти, основанной на за-





Рис. 12.2. Методы влияния менеджера на подчиненных

висимости работников от ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера. Влияние можно оказать, используя власть, основанную на принуждении. Однако наряду с этими простыми и достаточно понятными методами, существуют другие, не менее действенные, которые при умелом их использовании менеджером могут оказаться более эффективными. На рис. 12.2 представлены методы влияния посредством убеждения и участия, способствующие активному сотрудничеству руководителя и подчиненного.

Характерной особенностью использования метода влияния посредством убеждения является то, что менеджер, исходя из необходимости выполнения конкретного задания, стремится передать (в отдельных случаях навязать) сотруднику собственную точку зрения. Основой метода является не власть, основанная на принуждении, а власть примера, авторитета, опыта и знаний.

Основным достоинством данного метода является создание необходимой системы мотивации. К сожалению, реализация данного метода требует обычно больших затрат времени.

Метод влияния путем участия позволяет менеджеру направлять ход мыслей подчиненного в соответствующем направлении, чему способствует открытый обмен мнениями по обсуждаемой проблеме. В результате сотрудник может удовлетворить свои потребности высшего порядка, реализовать свой творческий потенциал,

что, в конечном счете, будет способствовать повышению эффективности работы.

Однако необходимо отметить, что при использовании данного метода влияния возрастает степень риска за своевременное выполнение поставленной задачи.

## Лидерство и власть

*Лидерство* — это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей. Благодаря лидерству руководитель осуществляет процесс стабильного влияния на подчиненных.

Роль лидера в менеджменте уникальна. Идея лидерства пронизывает всю систему менеджмента: от планирования до контроля. Сотрудники в первую очередь оценивают деловые качества менеджера по его способности быть лидером. Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач.

Опытный менеджер — лидер действует здесь по определенному плану: определяет четкие цели, стоящие перед коллективом; организует членов коллектива на решение стоящих перед предприятием проблем; регулярно обсуждает ход выполнения работы; всячески поощряет инициативу и творчество; приветствует открытость в общении между людьми; делегирует подчиненным полномочия; регулярно контролирует подчиненных и совместно с ними работает над исправлением ошибок.

Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей. Доверие приобретает высокое профессионализмом и уважением к людям. Существует много различных мнений об облике современного лидера. Очень трудно составить некий усредненный, обобщенный образ. Тем не менее можно отметить ряд качеств менеджера, определяющих его способность управлять эффективно, быть лидером.

*Качества лидера* — наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников.

Менеджеру недостаточно знать лишь круг своих обязанностей, понимать технологию работы, ее процедурные тонкости или располагать информацией.

По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется, как правило, со следующими основными качествами руководителя:

- стремление к достижению цели. Настоящий лидер тратит большие усилия на достижение своих целей. Он инициативен, энергичен и настойчив;

- желание быть лидером. Лидер стремится влиять на других, вести людей за собой. Он готов брать на себя ответственность;
- честность и прямота. Лидер умеет строить отношения с подчиненными на основе взаимного доверия, так как слово у него не расходится с делом;
- уверенность в себе. Люди хотят, чтобы их лидеры не сомневались в самих себе. Лидеры должны демонстрировать уверенность в себе, чтобы убедить других в своей правоте;
- интеллектуальный потенциал. Лидеры должны обладать высоким уровнем интеллекта, чтобы уметь собирать и обрабатывать большие объемы информации. Они должны уметь строить долгосрочные планы и принимать правильные решения;
- навыки и знания. Эффективный лидер знает свою отрасль и компанию. Это позволяет ему принимать правильные решения и понимать их последствия;
- обратная связь. Лидер постоянно требует ответной реакции на свои указания и просьбы, для того чтобы убедиться в том, что подчиненные его правильно поняли;
- контроль над эмоциями. Лидер постоянно себя контролирует и адекватно реагирует на полученную информацию.

По мнению американских менеджеров, нельзя стоять на месте, так как конкуренты все время двигаются вперед. Поэтому менеджер внушает своим подчиненным, что все они также должны быть заинтересованы в улучшении методов производства. Если фирма побеждает в конкурентной борьбе, от этого выигрывают все, так как получают более высокие зарплаты и сохраняют работу. По мере расширения деятельности компании увеличиваются шансы на продвижение. Более высокие зарплаты означают более высокий уровень жизни, а продвижение означает не только большие зарплаты, но и лучшее положение в обществе. Если же фирма терпит неудачи в конкурентной борьбе, то все работники также несут потери: вводится сокращенное рабочее время, зарплаты уменьшаются, уровень жизни снижается, многие, возможно, теряют работу.

Хороший руководитель, по мнению американских специалистов менеджмента, — это человек, который непрерывно изучает новое, готов прислушиваться к советам как работников своей компании, так и других.

Борьба за улучшение методов работы может быть эффективной только при условиях, если:

- все рабочие и служащие осознают пользу улучшения методов работы. Для этого нужно проводить воспитательную работу, вести соответствующую пропаганду, выдавать премии за рационализаторские предложения и выдвигать на административные посты способных, специально обученных людей;
- рабочие поймут, что они приобретут или потеряют при внедрении новых методов организации производства, и если они будут знать, что их интересы будут защищены;
- на младший административный персонал, в том числе и на мастеров, будет возложена полная ответственность за руководство на своих участках работы. Для этого они должны быть наделены соответствующими правами, а специалисты функциональных подразделений будут оказывать им необходимую помощь;
- будут созываться совещания специалистов, связанных с работой по улучшению организации производства, на которых им будет дана возможность открыто высказать свое мнение и поделиться своими знаниями и опытом.

Можно добавить еще несколько важных качеств, присущих истинному лидеру:

- проницательность — это способность лидера реально представлять себе будущее, что требует богатого воображения;
- упорство. Лидер не должен сгибаться под тяжестью проблем и даже поражений;
- энтузиазм. Люди, способные видеть будущее и проявлять упорство в его достижении, могут и не добиться успеха, если у них отсутствует такое качество, как энтузиазм. Оно заставляет подчиненных участвовать в инициативах лидера, превращаясь в его искренних союзников;
- самопознание. Лидер должен досконально разбираться в своих человеческих качествах. Без богатой внутренней жизни ему недостает понимания проблем других людей;
- прямота — умение беспристрастно излагать правду. Лидер уверен в своей правоте, а поэтому старается не лгать;
- зрелость — это уникальная способность с благодарностью воспринимать критику как источник роста. Лидер

не ожидает к себе особого отношения от других людей. Он умеет контролировать свое настроение и не считает себя вправе судить всех и вся. Он также обладает способностью приспосабливаться к обстоятельствам, мужественно переживает поражения и неудачи;

- цельность — твердые морально-этические взгляды, которых лидер старается придерживаться постоянно. Подобное качество вызывает у окружающих доверие к нему;
- смелость — не боязнь рисковать и относиться к ошибкам как к возможности дополнительного совершенствования своих знаний.

Слова «лидер» и «руководитель» являются близкими по значению, поскольку номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива.

*Руководство* — умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач.

В теории менеджмента различают несколько стилей руководства. *Стиль руководства* — это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый менеджер в силу своей индивидуальности обладает собственным стилем управления. Однако, несмотря на это, можно с известной долей приближения выделить несколько типичных стилей руководства (рис. 12.3). В жизни, как правило, в чистом виде эти стили не проявляются, более того, менеджер может в различной обстановке использовать те или иные их варианты.



Рис. 12.3. Стили руководства

**Авторитарный стиль руководства** (от лат. *auctoritas* — власть, влияние). Это — властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства.

При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей, которым не хватает подострастия. В то же время, по его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. Отдельные работники многим обязаны руководителю. Однако такая система руководства не способствует развитию самостоятельности работников, так как подчиненные все вопросы стараются решать у руководства. Никто из сотрудников не знает, как их руководитель будет реагировать на те или иные события — он непредсказуем, из одной крайности бросается в другую. Люди боятся сообщать ему плохие новости, и в результате он живет в наивной уверенности, что все получилось так, как он предполагал. Сотрудники не спорят и не задают вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении или поведении менеджера.

В результате деятельность такого руководителя парализует инициативу подчиненных, мешает их работе. Он создает вокруг себя негативную обстановку, которая в том числе угрожает и ему самому. Недовольные подчиненные могут в любой момент сознательно дезинформировать своего руководителя и, в конечном счете, просто подвести. Кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей сил и способностей, что, естественно, снижает эффективность производства.

Авторитарный стиль руководства имеет несколько разновидностей.

**Агрессивный стиль руководства.** Руководитель, взявший на вооружение этот стиль, предполагает, что люди по своей природе в основном ленивы и глупы, а значит, при первой возможности стараются избегать работы. Поэтому подчиненных следует принуждать трудиться. Такой менеджер не позволяет себе проявлять мягкотелость и участие. В общении с людьми он обычно неприветлив, часто бывает груб и безжалостен. Стремится держать подчиненных от себя на расстоянии, максимально ограничивает контакт с ними. В общении с сотрудниками он часто повышает голос, активно жестикулирует, а порой даже оскорбляет людей.

**Агрессивно-податливый стиль руководства.** Этот стиль характеризует избирательностью. Менеджер, придерживающийся такой манеры управления, агрессивен по отношению к своим подчиненным и одновременно податлив, услужлив по отношению

к своему начальству. Такие руководители боятся показать собственные слабости и недоработки. Нередко подчиненные реагируют на такого менеджера весьма своеобразно: в коллективе выделяется неформальный лидер, вокруг которого спланируется коллектив, что еще больше увеличивает дистанцию по отношению к формальному лидеру.

**Эгоистичный стиль руководства.** Менеджер, разделяющий этот стиль руководства, единолично решает все вопросы производства и деятельности коллектива. Как ему кажется, он все знает сам, а поэтому стремится к единовластию, не терпит никаких возражений, склонен к поспешным, но не всегда верным решениям.

**Добросердечный стиль руководства.** Основой данного стиля является авторитарный характер руководства, однако менеджер дает возможность своим подчиненным в ограниченных рамках участвовать в принятии тех или иных решений. Для оценки результатов работы сотрудников наряду с доминирующей системой наказаний используются и поощрения.

**Демократический стиль руководства** (от греч. *demos* — народ и *kratos* — власть). Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива. Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Менеджер убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где авторитарный руководитель действовал бы приказом и давлением, менеджер-демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, показать выгоды, которые могут получить сотрудники. Хорошо знающий дело и обстановку в коллективе, он при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат работы. Благодаря этому создаются условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность. Такая обстановка, создаваемая демократи-

ческим стилем руководства, носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае авторитет должности менеджера подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, с учетом способностей людей, опыта и уважения их достоинства.

Имеются две разновидности демократического стиля руководства.

**Совещательный стиль руководства.** Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается сообща. Руководитель старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывается на подчиненных. Руководители совещательного стиля руководства используют возможности двустороннего общения с подчиненными, проявляют доверие к сотрудникам. Несмотря на то что наиболее важные решения принимаются непосредственно менеджерами, у подчиненных есть возможность принятия отдельных конкретных решений самостоятельно.

**Участвующий стиль руководства.** Основная идея — максимальное вовлечение коллектива сотрудников в принятие решений и контроль за их исполнением. В данном случае менеджер оказывает полное доверие своим работникам. Характер общения между начальником и подчиненными носит открытый, конструктивный характер. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов коллектива. Каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести. Ответственность за неудачи в работе руководитель разделяет со своими подчиненными. Это способствует созданию действенной системы мотивации труда, достижению целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных, и, в конечном счете, повышению эффективности производства.

**Либеральный стиль руководства** (от лат. *liberalis* — свободный). Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности.

Данный стиль руководства отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указанию вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В организации, в которой трудится такой руководитель, важные вопросы часто решаются просто без его участия, поэтому в коллективе, возглавляемом этим менеджером, скорее



всего, будет царить фамильярность. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Руководитель редко комментирует действия подчиненных и не пытается анализировать и регулировать ход событий. Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, нетребователен к сотрудникам и не любит контролировать их работу. Такой руководитель не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым. Больше всего его волнует, что о нем думают сотрудники, и он всеми силами старается им понравиться. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. Такой руководитель может даже сам выполнить работу за нерадивого подчиненного, поскольку не любит и не хочет увольнять плохих работников. Главное для него — поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы. Создается подобие семейной обстановки, в которой все дружат и чувствуют себя расслабленно. Психологический комфорт обволакивает работников и отодвигает на второй план дело. Пока все спокойно, коллектив, возможно, будет исправно функционировать. Но стоит возникнуть кризисной ситуации, при которой потребуются энергичные, дружные действия всей команды, — и хорошие личные отношения исчезнут. Деловых же отношений просто не было. Есть хорошее правило: на работе между менеджером и сотрудниками не может быть дружеских, панибратских отношений.

Взаимоотношения руководства и подчиненных можно представить в графическом виде (рис. 12.4).

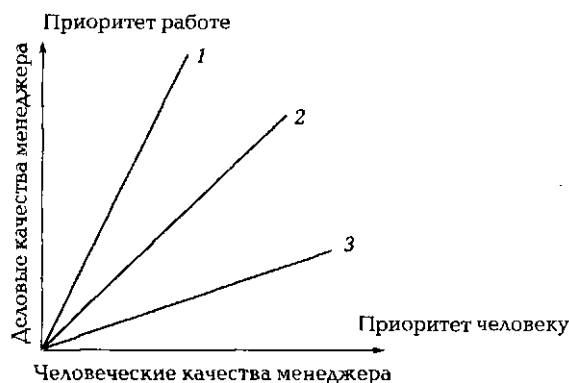


Рис. 12.4. Взаимоотношения руководства и подчиненных

Вариант 1 показывает, что руководитель отдает приоритет работе, мало задумываясь о том, чем живут его подчиненные, что их волнует, какие у них проблемы и заботы. Главное для такого руководителя — дело. Вариант 3 демонстрирует полную противоположность первому варианту. Менеджер, придерживающийся такого стиля руководства, в своей работе в первую очередь делает ставку на установление нормальных человеческих отношений с подчиненными, создание в коллективе благоприятного психологического микроклимата. Именно это, по мнению такого руководителя, может быть залогом успехов в работе.

Между тем классический менеджер — тот, который ориентируется на дело и его результаты в условиях конструктивных, человеческих отношений с подчиненными (вариант 2). Нужно разумное сочетание, баланс интересов дела и человеческих отношений.

В России, по данным Института психологии РАН, на первое место работники ставят человеческие качества начальника, а на последнее — деловые. Поэтому российский менеджер, ориентированный только на производственный результат, может, в конце концов, добиться обратного: в коллективе установится негативная психологическая обстановка, упадет производительность труда, снизится качество продукции.

## 12.2. ПАРТНЕРСТВО

Искусство строить взаимоотношения с деловыми партнерами, сотрудниками — важная составная часть многогранной деятельности менеджера. Одно из ведущих мест здесь принадлежит способности влиять на людей. По мнению американских ученых М. Вудкока и Д. Френсиса, здесь важно все, даже, на первый взгляд, второстепенные вещи.

**Одежда и внешний вид.** Менеджерам уместно вспомнить русскую поговорку: «Встречают по одежке — провожают по уму».

**Осанка.** Примером хорошей осанки является положение фигуры человека, который не прячет голову в плечи, смотрит в глаза собеседнику. Проведенными исследованиями установлено, что имеется прямая связь между эмоциональным и физическим состоянием человека, его осанкой. Если менеджер чувствует себя спойкой и уверенно, имеет правильную осанку, то это обычно производит положительное впечатление на окружающих.

**Поведение.** Уверенный в себе менеджер обычно говорит ясно и убедительно. Он знает, чего хочет, его действия по достижению поставленной цели четкие.

Основные причины неуверенности: недостаточная практика, воспитание, отсутствие четких целей, недооценка себя, неумение представить себя в лучшем виде.

Пути к достижению уверенности: избегать эмоциональных ситуаций; быть проще; стремиться добиться своего, не давая окружающим (подчиненным) сбить себя с толку; при ошибках (которые делают все) не отчаиваться; настойчиво стремиться к выполнению поставленной задачи.

**Улучшение личных взаимоотношений.** Основные пути установления хороших личных отношений: признание (необходимо обратить внимание на человека); установление индивидуальности (каждый человек индивидуален); заинтересованность (высказать интерес к человеку); выражение взглядов (раскрытие мыслей и чувств); оказание поддержки (готовность подбодрить).

**Вознаграждение.** Есть два типа менеджеров: один находит положительное в работе сотрудников и отмечает это; другой ищет негативное (ошибки) у подчиненных и наказывает их. Первый метод позволяет добиться лучших результатов.

**Умение давать указания подчиненным.** Различают следующие подходы:

- неопределенные указания — результат, как правило, отрицательный;
- уговоры (обращение к логике развития событий, личной или общей заинтересованности) — результат может быть положительным, если сотрудник разделяет убеждения;
- угрозы (основаны на страхе) — может возникнуть чувство обиды, в результате кто-то проиграет, дело пострадает;
- просьбы — результат положительный, если между менеджером и сотрудниками добрые отношения;
- представление сотруднику тех или иных преимуществ за более напряженную работу — результат положительный, если обещания соблюдаются;
- требование (сочетает уважение к сотруднику и соблюдение субординации), четкие указания (скорее формальный подход) — результат может вызвать обиду, но задача, как правило, бывает решена.

**Этичность.** Одно из важнейших качеств менеджера — *этичность*. *Этика* (от лат. *ethika* — обычай, характер) — это система норм, мораль нравственного поведения человека. Применительно к определенной общественной группе профессий можно говорить, например, о депутатской этике, врачебной этике, этике менеджера.

Этике делового общения в современном менеджменте уделяется повышенное внимание. Особую роль этика бизнеса играет в России, в которой идет процесс становления рыночной экономики. Соблюдение этики создает благоприятный фон для установления прочных, доверительных, честных деловых отношений менеджера с партнерами по работе.

Деятельность менеджера чрезвычайно многообразна. Кроме необходимости постоянного решения разнообразных вопросов организации производства и реализации продукции, управления коллективом, ему приходится, по существу, ежедневно сталкиваться с различными этическими проблемами. Примерами таких ситуаций могут быть: использование служебного положения в личных целях, сокрытие от вышестоящего руководства или своих подчиненных упущений в собственной работе и т. д. Наконец, крайней степенью неэтичности поведения по отношению к собственной фирме может быть, например, передача конкурирующей фирме информации об издержках производства, стратегии действий на рынке, описание новой модели изделия, что, по существу, можно назвать просто изменой, предательством. Таким образом, можно говорить о так называемой этике бизнеса, этике менеджера.

Не вызывает сомнения факт, что этичность напрямую связана с результатами деятельности фирмы, она влияет на благополучие коллектива и фирмы в целом. Люди с давних пор задавались вопросом, что в поведении человека является добром, а что злом, что является правильным, а что неправильным. Когда говорят, что такой-то человек хороший, обычно имеют в виду, что он поступает правильно. И, соответственно, наоборот. Подобное обсуждение человеческого поведения и есть то, что наиболее прочно ассоциируется у нас с понятием «этика». Поведение человека — это самый общий предмет этических суждений. Можно сказать, что этика занимается вопросом, что такое хорошее, правильное поведение. Индивидуальное восприятие человеком понятий «добра» и «зла» реализуется в его поведении и в его поступках. Образ жизни и конкретные действия, олицетворяющие поведение человека, дают ответ на вопрос об его этичности.

Человечество за свою долгую историю выработало принципы этики, ее нормы. Это, по существу, стандарты поведения, дающие возможность проводить сравнение, сопоставление с ними конкретных действий человека. Такими принципами являются, например, следующие: цель никогда не оправдывает средства; никогда нельзя делать зла с целью сотворить добро. Разумеется, необходимо в каждом конкретном случае учитывать реальные возможности осуществления каких-либо действий и их последствия. Другими словами, следует рассматривать не только относительную цен-

ность разных последствий, но и относительную возможность их осуществления.

Меньшее добро, достижение которого наиболее вероятно, следует предпочесть большему добру, но менее вероятному, если разница в вероятности осуществления обоих видов добра достаточно велика, чтобы перевесить различие в ценности.

Так как практически каждый человек отдает предпочтение тому, что близко касается его самого, то считается правильным, что человек больше стремится к достижению добра, которое его волнует и в котором он лично заинтересован.

Некоторые поступки обычно вызывают специфические моральные чувства, тогда как другие их не вызывают. Например, термин «долг» обычно применяется только к той группе поступков, которые вызывают моральное одобрение или неисполнение которых вызывает моральное неодобрение.

Тем поступкам, с которыми связаны моральные чувства, присущи две черты. Одна из них состоит в том, что «обязанности» относятся к числу поступков, которые многие люди имеют сильное искушение не выполнять. Другая характерная черта таких поступков заключается в том, что невыполнение обязанностей вообще приводит к последствиям, неприятным не для личности, которая не исполнила свой долг, а для кого-то другого. Первая из этих черт относится к более распространенным, чем вторая. Это связано с тем, что последствия, неприятные для других людей и вытекающие из невыполнения обязанностей по отношению к самому себе, а также умеренности и сдержанности, не так явны.

Вековая история менеджмента выработала специфические нормы (каноны) делового общения, которые стали общепринятыми в цивилизованном мире. Для менеджера, который стремится к укреплению деловых отношений с партнерами, важно не только их знать, но также использовать для создания и укрепления собственного позитивного имиджа в глазах окружающих.

*Имидж* — это собирательный образ (совокупность впечатлений), складывающийся в сознании людей и связанный с конкретными представлениями. Можно говорить об имидже человека, предприятия, продукции, страны и т. д.

Созданию и поддержанию достойного имиджа, являющегося важной составной частью деятельности менеджера, способствует соблюдение основанных на этике следующих правил служебных отношений:

- если вы хотите критиковать сотрудника, то вначале отметьте положительные стороны его работы;
- не говорите с людьми в приказном тоне;
- уважайте мнение других;

- лучшим способом добиться оптимального результата в спорной ситуации является уклонение от спора;
- если вы в чем-то неправы, то открыто в этом признайтесь.

Менеджеру в общении с людьми рекомендуется: больше опираться на самостоятельных людей; чаще просить, чем приказывать; благодарить, но не взыскивать; не преследовать за критику; уметь терпеливо слушать.

Опыт выдающихся менеджеров подтверждает эти рекомендации. Так, американский менеджер Л. Якокка, возглавлявший в разное время известные автомобилестроительные корпорации Ford Motors Company и Chrysler, говорил: «Хорошему менеджеру нужно уметь слушать так же, как уметь говорить. Слишком много людей не могут уразуметь, что подлинное общение — процесс двусторонний. Если вы хотите внушить работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, нужно уметь внимательно слушать. Мне, как менеджеру, самое большое удовлетворение доставляет видеть, как работник, на которого аппарат уже наклеил ярлык посредственного или бездарного, на деле добивается признания, причем только потому, что кто-то выслушал его, вник в его трудности и помог ему их преодолеть».

В процессе общения с подчиненными менеджер может воспользоваться так называемым языком тела, т. е. с помощью мимики человека, его поз и жестов определять с известной долей приближения состояние людей, их мысли и желания. Язык тела помогает менеджеру беседовать с людьми, понимать и вызывать их доверие к себе, вести переговоры, разрешать конфликты.

Рассмотрим некоторые примеры вариантов такого языка.

*Взгляд:* 1) вначале взгляд на вас, а затем пауза (собеседник ожидает вашего ответа); 2) пауза в речи, собеседник отводит глаза в сторону (он просит не перебивать его).

*Позиция:* 1) друг против друга (так сидят соперники); 2) рядом (желание сотрудничества, открытое к вам отношение, ожидание успеха); 3) наискосок (собеседник дает возможность отводить глаза, помогает вам правильно самоорганизоваться).

*Поза:* отклонение назад (собеседник желает прекратить общение, обсуждаемое вами дело безнадежно. Если собеседник согласен принять идею собеседника — поза станет другой).

*Жест:* 1) открытые руки, расслабленность (открытость собеседника и его доверие к вам); 2) расстегивание пиджака, снятие его (то же самое); 3) скрещенные руки, пиджак застегнут (закрытость партнера, его готовность к защите или обороне); 4) руки партнера сцеплены (нужно прекратить убеждать и настаивать; разговор следует перевести на другую тему; передать инициативу собеседнику); 5) собеседник сидит на краю стула, взгляд немигающий,

ноги крепко уперлись в пол (высшее внимание к вам и одновременно оценка того, что вы говорите ему); 6) рука у щеки, голова наклонена в сторону, почесывание подбородка (собеседник сомневается и напряженно размышляет: «Хорошо, давайте вместе подумаем еще»); 7) деловой партнер манипулирует с очками (это позволяет ему держать паузу для размышления); 8) переставляет предметы на столе (ему не хватает информации); 9) человек расхаживает по комнате (он размышляет, может быть, пытается разрешить сомнение. Ему не надо мешать, пытаться заговорить в это время); 10) прикрывает рот рукой, отводит глаза (возникло подозрение, пытается скрыть свою позицию, совершенно не согласен с вами); 11) собеседник повернул ноги в сторону, собирает свои бумаги, занялся чем-либо другим, слушая вас (собеседник потерял к вам интерес и хочет уйти); 12) руки в карманах, наклон туловища вперед (собеседник показывает свое превосходство и уверенность); 13) собеседник сидит, скрестил лодыжки, кисти крепко сжимают подлокотники кресла (он пытается контролировать себя и не войти в конфликт); 14) партнер стоит, руки за спиной, кисти сжимают запястья (то же самое); 15) голова лежит на ладони, глаза полуприкрыты (человек старается скрыть свою скуку от общения с вами); 16) ладони рук приложены к груди (знак честности и открытости); 17) нога за ногу, руки скрещены на груди (человек озабочен, лучше не подходить к нему со своими проблемами); 18) стоя, собеседник держит в карманах руки с высунутыми наружу большими пальцами, нога выдвинута вперед (он показывает, что является хозяином положения и уверен в себе); 19) «поза Наполеона»: грудь вперед, одна рука засунута за борт пиджака, другая, как правило, в кармане (то же самое); 20) собеседник сидит, руки заведены за голову (высшая уверенность в себе); 21) у человека опущенная голова, согнутое тело, скрещенные руки и ноги (крайнее выражение закрытости. Человек полностью отгорожен от вас и не воспринимает то, что вы ему говорите. Его надо оставить в покое или попытаться вывести из этого состояния).

*Расстояние:* 1) до 0,5 м (эмоционально близкие отношения); 2) около 1 м (неформальные деловые отношения); 3) больше 1 м (формальные отношения или беспокойство и нервозность у того, кто держится подальше. Наилучший способ для налаживания отношений с партнером — перейти на то расстояние, которое удобно ему); 4) человек садится далеко от вас, отстраняется или отклоняется назад (вы ему неприятны или он опасается вас).

**Рекомендации по созданию благоприятного психологического климата в коллективе.** В заключение приведем разработанные упомянутыми выше двумя американскими учеными общие рекомендации по созданию благоприятного психологического климата в коллективе. Для российских менеджеров они представляют осо-

бый интерес, поскольку в сжатой, образной и живой форме дают богатую информацию о путях решения одной из острейших проблем управления.

Процесс создания конструктивной обстановки в коллективе зависит от самых разнообразных факторов. Многие из них (взгляды, мотивы и потребности людей) плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения, предрассудки, стереотипные представления могут свести на нет все усилия менеджера. Имеются некоторые общие рекомендации по созданию обстановки доверия и взаимопонимания.

**Создание атмосферы сотрудничества.** В момент первой встречи с сотрудниками и в начале каждой последующей следует провести несколько минут в неофициальной беседе. Представителям сторон на встрече следует предоставлять одинаковое время для выступлений. Время от времени необходимо подчеркивать моменты, сближающие сотрудников, сплачивающие коллектив.

**Стремление к ясности общения.** Необходимо готовиться к встрече с персоналом как можно тщательнее. Менеджер заранее готовит схемы, таблицы, чертежи, диаграммы, проекты решений. Это делается для того, чтобы информация дошла до сотрудников быстро и без возможных искажений. Не менее важно в общении умение слушать. Полезно пояснять и обобщать сказанное другими. Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, одна из участвующих в обсуждении сторон может занять позицию обороны.

**Владение эмоциями.** Именно эмоции лежат в основе так называемого дара убеждения, которым владеют хорошие ораторы. Однако эмоции необходимо держать под строгим контролем, иначе может пострадать логика. Необходимо спокойно подумать: были ли основания у вашего обидчика обходиться с вами таким образом? Вместо того чтобы, горячась, убеждать противоположную сторону в неправоте, менеджеру следует объяснить, почему он относится к подчиненному так, а не иначе. Известно, что гнев — плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите ему отплачивать той же монетой, «включите расклад».

Не следует идти на поводу у своих чувств. Может быть, сам менеджер занял оборонительную позицию в ответ на справедливые, но недостаточно деликатно сформулированные замечания? Обдумав все и успокоившись, можно смело высказывать свои претензии и замечания, если вы считаете их обоснованными.

**Открытость для новой информации.** Во время переговоров, совещаний, деловых встреч будьте внимательны даже к мелочам. Не следует торопиться соглашаться на начальные условия. Воз-



можно, у противоположной стороны есть и другие, более приемлемые условия. Наиболее простой способ приобрести дополнительную информацию — задавать вопросы. Однако есть и другой, возможно, более эффективный, способ, который менеджеры порой упускают из виду — давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на хорошо взвешенную и сформулированную информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей. Не следует забывать и о том, что иногда выражение лица или жест могут открыть больше, чем самое красноречивое заявление.

**Энергичное достижение своих целей.** Обычно люди располагают гораздо большей энергией, чем себе представляют.

Повысить свой энергетический потенциал можно, например, совершенствованием своих навыков, разработкой новаторских подходов, проявлением настойчивости, идя на риск.

### Краткое содержание главы

Власть — это необходимый элемент организации эффективной работы предприятия. Для успешного управления производством менеджер должен обладать соответствующими властными полномочиями. Оказывая влияние на своих подчиненных, менеджер должен обеспечить мобилизацию коллектива на выполнение стоящих перед предприятием задач.

Власть может быть основана на принуждении, вознаграждении, авторитете и знаниях, примере, законных правах.

Понятия «власть» и «лидерство» взаимосвязаны. Менеджер, обладая необходимой властью, должен быть лидером для подчиненных, что требует от него высокого уровня профессионализма.

Менеджеру необходимо стремиться создавать и постоянно поддерживать собственный положительный имидж, поскольку это оказывает благотворное воздействие на коллектив сотрудников и деловых партнеров.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

---

1. В чем заключается различие между понятиями «власть» и «влияние»?
2. Каковы особенности власти, основанной на принуждении?
3. Чем характерна власть, основанная на вознаграждении?
4. Что представляет собой власть, основанная на законных правах?
5. В чем состоит достоинство власти примера?

6. Дайте характеристику власти, основанной на авторитете и знаниях.
7. Какие существуют методы влияния? Каковы их особенности?
8. Что такое имидж? Каковы пути создания положительного имиджа менеджера?
9. Почему менеджеру в общении с людьми необходимо обращать внимание на позу, мимику и жесты?
10. В чем заключается искусство менеджера строить отношения с партнерами?

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бизнес-план : методические материалы / под ред. Р.Г.Маниловского. — М. : Финансы и статистика, 2007.
- Галкина Т.П. Социология управления : от группы к команде : учеб. пособие / Т.П.Галкина. — М. : Финансы и статистика, 2004.
- Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н.Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2007.
- Егидес А.П. Лабиринты общения, или как научиться ладить с людьми / А.П.Егидес. — М. : АСТ, 2008.
- Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : учеб. пособие / Н.И.Кабушкин. — Минск : Новое знание, 2006.
- Карданская Н.Л. Управленческие решения / Н.И.Карданская. — М. : ЮНИТИ, 2009.
- «Кроссворды» для руководителя / сост. И.В.Липсиц. — М. : Дрофа, 1999.
- Круглов М.И. Стратегическое управление компанией : учебник / М.И.Круглов. — М. : Русская деловая литература, 1998.
- Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие / Дж.К.Лафта. — М. : Русская деловая литература, 1999.
- Литвак М.Е. Командовать или подчиняться? Психология управления / М.Е.Литвак. — 17-е изд. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008.
- Менеджмент организации : учеб. пособие / [З.П.Румянцева и др.]. — М. : ИНФРА-М, 1995.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. — М. : Вильямс, 2008.
- Папкин А.И. Основы практического менеджмента : учеб. пособие / А.И.Папкин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- Практическая психология для менеджеров / под ред. М.К.Тутушкиной. — СПб. : Дидактика Плюс, 2002.
- Словарь иностранных слов / сост. А.Москвин. — М. : Центрполиграф : Полюс, 2005.
- Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений : учебник / Э.А.Смирнов. — М. : ЮНИТИ, 2002.
- Томпсон А.А. Стратегический менеджмент : пер. с англ. / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд. — М. : Вильямс, 2007.
- Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте : учеб. пособие / В.М.Трояновский. — 2-е изд. — М. : Русская деловая литература, 2003.
- Удальцова М.В. Социология и психология управления : практикум / М.В.Удальцова, Л.К.Аверченко. — Ростов н/Д. : Феникс, 2001.
- Философский словарь / под ред. И.Т.Фролова. — 7-е изд. — М. : Республика, 2001.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
<b>Глава 1. Менеджмент: сущность и характерные черты .....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие и сущность менеджмента .....	5
1.2. Эволюция управленческой мысли .....	12
1.3. Зарубежный опыт менеджмента .....	20
1.4. Специфика менеджмента в России .....	33
<b>Глава 2. Организация работы предприятия .....</b>	<b>46</b>
2.1. Внешняя среда .....	46
2.2. Внутренняя среда .....	51
2.3. Организация работы предприятия .....	54
<b>Глава 3. Процесс управления. Цикл менеджмента .....</b>	<b>69</b>
3.1. Содержание процесса управления .....	69
3.2. Основные функции управления. Цикл менеджмента .....	74
<b>Глава 4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента .....</b>	<b>91</b>
4.1. Стратегическое (перспективное) планирование .....	91
4.2. Миссия предприятия .....	94
4.3. Цели предприятия .....	97
4.4. Анализ внешней среды .....	101
4.5. Анализ сильных и слабых сторон .....	105
4.6. Анализ альтернатив, выбор, реализация и оценка стратегии .....	109
4.7. Тактическое и текущее планирование. Основные этапы. Реализация текущих планов .....	118
<b>Глава 5. Мотивация, потребности и делегирование .....</b>	<b>123</b>
5.1. Мотивация .....	123
5.2. Потребности .....	140
5.3. Делегирование .....	146

<b>Глава 6. Система методов управления</b> .....	152
6.1. Методы управления .....	152
6.2. Группы методов управления .....	153
6.3. Управление и типы характеров .....	159
<b>Глава 7. Коммуникативность</b> .....	171
7.1. Информация в менеджменте и ее виды .....	171
7.2. Коммуникация .....	174
7.3. Трансакционный анализ .....	178
<b>Глава 8. Деловое общение</b> .....	193
8.1. Деловое общение. Правила ведения бесед и совещаний .....	193
8.2. Типы собеседников .....	205
8.3. Факторы повышения эффективности делового общения .....	209
8.4. Техника телефонных переговоров .....	212
8.5. Этапы и фазы делового общения .....	215
<b>Глава 9. Принятие решений</b> .....	220
9.1. Управленческое решение. Подходы к классификации управленческих решений .....	220
9.2. Методы принятия решений .....	223
9.3. Уровни принятия решений .....	233
<b>Глава 10. Контроль и его виды</b> .....	237
10.1. Контроль, его понятие .....	237
10.2. Этапы контроля .....	239
10.3. Технология и правила контроля .....	242
10.4. Виды контроля .....	245
10.5. Общие требования к эффективно поставленному контролю. Характеристика эффективного контроля .....	247
10.6. Итоговая документация по контролю .....	249
<b>Глава 11. Управление конфликтами и стрессами</b> .....	254
11.1. Конфликты .....	254
11.2. Стресс .....	269
<b>Глава 12. Руководство: власть и партнерство</b> .....	274
12.1. Власть .....	274
12.2. Партнерство .....	289
Список литературы .....	298

*Учебное издание*

**Драчева Елена Леоновна,  
Юликов Лев Иванович**

**Менеджмент**

**Учебник**

Редактор *Н. В. Шувалова*  
Технический редактор *О. Н. Крайнова*  
Компьютерная верстка: *О. В. Пешкетова*  
Корректор *Л. В. Гаврилина*

Изд. № 116102872. Подписано в печать 15.02.2016. Формат 60 × 90/16.  
Гарнитура «Балтика». Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Усл. печ. л. 19,0.  
Тираж 1200 экз. Заказ № 38178.

ООО «Издательский центр «Академия». [www.academia-moscow.ru](http://www.academia-moscow.ru)  
129085, Москва, пр-т Мира, 101В, стр. 1.

Тел./факс: (495) 648-0507, 616-00-29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение № РОСС RU. АЕ51. Н 16679 от 25.05.2015.

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных издательством  
электронных носителей в АО «Саратовский полиграфкомбинат».  
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 59. [www.sarpk.ru](http://www.sarpk.ru)



**Драчева Елена Леоновна** —  
кандидат экономических наук, доцент,  
профессор кафедры экономики и управления  
на предприятиях культуры и туризма  
Российского государственного  
торгово-экономического университета.



**Юликов Лев Иванович** —  
кандидат экономических наук, доцент.

# МЕНЕДЖМЕНТ



Издательский центр «Академия»  
[www.academia-moscow.ru](http://www.academia-moscow.ru)