

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Конспект лекций по дисциплине «Менеджмент»



Чистякова Н.О.

Менеджмент. Учебное пособие для слушателей профессиональной переподготовки по направлению «Экономика и управление на предприятии». – Томск, 2007.

Составитель: Н.О. Чистякова

Рецензент: к.э.н., ген. директор АРТО И.В. Хоменко

Научный редактор: профессор, д.э.н., И.Е. Никулина

Зав. каф. менеджмента
Профессор, доктор экономических наук

И.Е. Никулина

© Томский политехнический университет, 2007
© Чистякова Н.О., 2007

ТЕМА 1 . Менеджмент как вид деятельности

Лекция 1. Введение в менеджмент: предмет, цели курса. Понятие, принципы, функции менеджмента

1.1. Предмет курса

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов - процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

Сама по себе общность задач управления позволяет формулировать его общие законы, а анализ и обобщение практики управления дает возможность, опираясь на эти законы, конкретизировать содержание управления в рамках науки управления (менеджмента). (Рис. 1.1.)

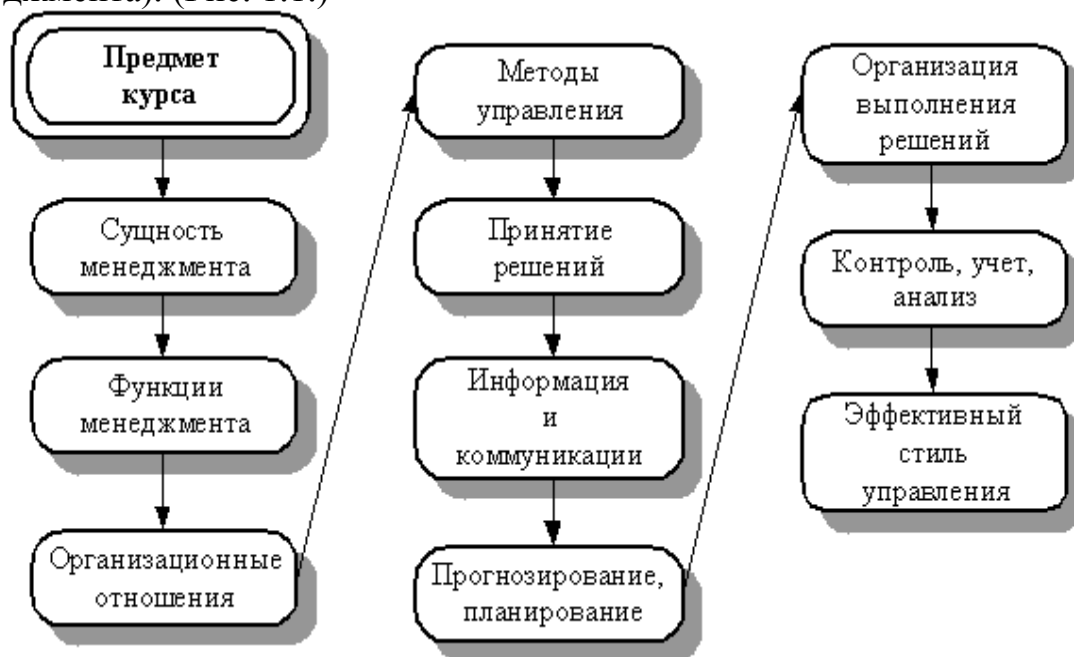


Рис 1.1 Структура предмета курса «Менеджмент»

Любое управление происходит внутри некоторой организации. При этом управляют созданием этой организации, взаимодействием ее частей, производственным процессом, развитием организации, ее взаимоотношениями с другими субъектами рыночной среды. Вне зависимости от уровня управления разделение труда неминуемо ведет к реализации принципа: «Кто производит - не управляет, кто управляет - не производит».

Само название курса «Основы менеджмента» говорит о том, что эта дисциплина является центральной в подготовке менеджера, но в то же время она, по существу, фундамент для всех дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области менеджмента.

Все преподаваемые предметы диалектически связаны между собою и с разных сторон рассматривают единое целое - производственную деятельность фирмы. Тем не менее, можно соотнести их с основными связями субъектов внешней и внутренней сред фирмы определенным образом (табл.1.1).

Таблица 1.1

Дисциплины и связи, составляющие их предмет

Дисциплины	Субъекты внешней и внутренней среды фирмы
Экономика предприятия	Внутренняя среда
Эконом. география	Внешняя среда
Эконом. статистика	Внешняя среда
Макроэкономика	Внешняя среда
Финансы, денежное обращение и кредит	Внешняя среда - капитал - финансовое управление
Налоговая система	Финансовое управление - государство
Рынок ценных бумаг	Внешняя среда
Банковская деятельность	Капитал - финансовое управление
Организация производства	Общее управление - производство - поставщики
Основы менеджмента	Общее управление - другие внутренние сферы - внешняя среда
Стратегический менеджмент	Общее управление - внешняя среда
Инновационный менеджмент	Общее управление - НИОКР - маркетинг
Маркетинг	Общее управление - маркетинг - потребители
Управление персоналом	Общее управление - другие сферы внутренней среды - рабсила
ЭМММ	Общее управление
Логистика	Поставщики - общее управление – маркетинг – потребители
Бухучет, АХД	Общее управление - финансовое управление
Правоведение, хозяйственное право	Общее управление - государство, поставщики, потребители

С теми же условными предположениями можно соотнести дисциплины и с основными этапами менеджмента (рис.5).

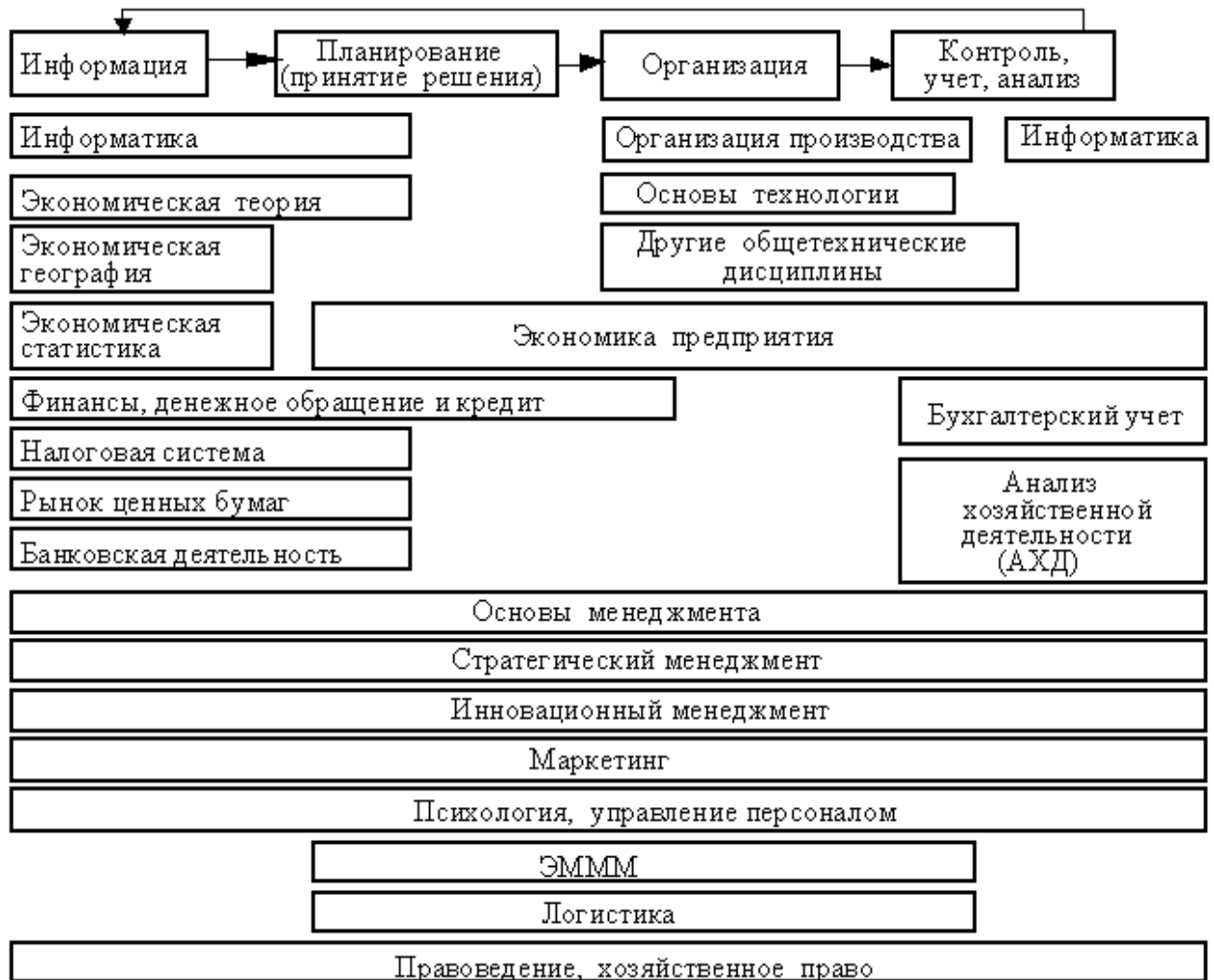


Рис. 1.2 Соотношение функций менеджмента с основными дисциплинами специальности «Экономика и управление предприятиями»

1.2 Определения основных понятий менеджмента

Начнем с определения основных понятий, затем кратко рассмотрим историю и современное состояние менеджмента.

В англо-русском словаре есть слова *manage* (заведовать, руководить), *manager* (заведующий, правитель), *management* (управление).

Термин «менеджмент». Он уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. Менеджмент - всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор).

Поэтому широко используется термин «автоматическое управление», но бессмысленно говорить об «автоматическом менеджменте».

Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. В. Зигерт дает такое определение: «Управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путем». К этому надо добавить, что целеполагание, т.е. выбор целей и формулировка задач, также относится к управлению. Более того, целеполагание – одна из основных обязанностей менеджеров, особенно первых руководителей.

Термин «менеджмент» имеет несколько значений. Рассмотрим их.

1) **Менеджмент** понимается как *вид трудовой деятельности*. Управление – это умственный труд, в результате которого осуществляется процесс управления. Коротко говоря, процесс управления – это непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактического результата.

2) **Менеджментом** называют сам *процесс управления*, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Таких, как прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ. Для реализации той или иной функции применяют различные методы. Например, прогнозировать можно с помощью статистических и/или экспертных методов. При этом могут быть использованы соответствующие технические средства – компьютеры, программные продукты, Интернет, средства связи и др. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое.

3) **Менеджмент** – это *орган управления*, например, совокупность подразделений аппарата управления, объединяющего менеджеров. Другими словами, менеджментом называют организационную структуру, предназначенную для управления той или иной организацией, регионом, страной.

4) Под **менеджментом** понимают *категорию людей*, профессионально занимающихся управлением, работающих на должностях, входящих в аппарат управления.

5) **Менеджмент** – это *научная дисциплина*, посвященная проблемам, возникающим, когда люди управляют людьми. В России менеджмент обычно рассматривается как одна из экономических наук. Проводятся научно-исследовательские работы, выпускаются журналы и книги, защищаются диссертации по менеджменту.

6) **Менеджмент** как научная дисциплина опирается на практику управления. Соответственно под менеджментом иногда понимают *практику реального управления* и ее осмысление.

7) **Менеджмент** – это не только наука, но и *искусство* управления. Управленческая наука дает скорее общие ориентиры, чем конкретные инструкции на каждый конкретный акт управления. Реальное управление, особенно оперативное – скорее искусство, чем наука. Менеджеру необходимы не только знания, но и интуитивное понимание людей, которыми он управляет.

8) **Менеджмент** - это сложное явление, охватывающее различные процессы, протекающие в организации и связанные, как с её внутренней жизнью (внутренней средой) так и с её взаимодействием с окружающей средой (внешняя среда).

9) **Менеджмент** - теория и её практическое применение в управлении производством и людьми, распоряжение недвижимостью, финансами, кадрами и инновациями в целях удовлетворения потребностей общества, а также получение прибыли.

10) Наконец, **менеджмент** – это *учебная дисциплина*, посвященная управлению. В России менеджменту учат всех студентов экономических специальностей. О нем рассказывают будущим инженерам, геологам, медикам, социологам и др. Все чаще с менеджментом знакомят и школьников.

Все рассмотренные понимания термина «менеджмент» (а их число можно значительно увеличить) отнюдь не противоречат друг другу. Наоборот, они тесно связаны между собой и раскрывают разные стороны обсуждаемого понятия.

1.3 Принципы менеджмента

Принципы менеджмента реализуются через сознание, интеллект, волю (напористость) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы в максимальной степени использовать эти человеческие качества.

Основные принципы менеджмента включают в себя:

- принцип **научности** (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой,

знать свойства больших систем и методы работы в них);

- принцип **системности и комплексности** (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: «подсистема пожизненного найма», «подсистема подготовки на рабочем месте», «подсистема ротации кадров», «подсистема репутаций», «подсистема оплаты труда», которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);

- принцип **единоначалия и коллегиальности** в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);

- принцип **демократического централизма** (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));

- принцип **баланса власти** (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);

- принцип **оптимального сочетания отраслевых** (интересов организаций) и **территориальных** интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);

- принцип **приоритетности** (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;

- принцип **оптимального сочетания положительной синергичности** в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и **здоровой состязательности** (конкуренции) между ее членами;

- постоянный **учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей** работников и их мотивацию.

1.3 Функции менеджмента

Планирование. Его сущность состоит в то, что руководство определяет цели и задачи предприятия, принимает решения по ним, вырабатывает стратегию, устанавливает способы и сроки достижения запланированного, а также исполнителей и ответственных лиц за

использование материальных, финансовых, и трудовых ресурсов. Планирование организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу 2 существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше, поэтому они заново определяют или меняют свои цели. Планирование включает следующие виды: финансовое, кадровое, технико-технологических показателей, поставок и сбыта (маркетинговое), инновационное. Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.

Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. В его книге описано планирование в концернах "Даймлер - Бенц" и "Сименс". Таким образом, решения в области планирования - частный вид управленческих решений (о них см. главу 3.1).

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование - формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Надо предупредить об одном укоренившемся заблуждении. После развала СССР слова "план", "плановая экономика" стали отдельными лицами употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки экономики СССР некоторые недостаточно компетентные в экономике и менеджменте лица связывали с тем, что она была "плановой". Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров объясняются прежде всего плохим планированием системы торгового обслуживания и, соответственно, выпуска товаров народного потребления.

Организация. Организация как функция управления рассматривается как процесс, охватывающий деятельность менеджера, связанную с определением организационной и управленческих структур, решением кадровых вопросов, распределением полномочий и ответственности, организацией работы отделов и служб, ведением

деловых переговоров. В некоторых организациях сотрудники по всем вопросам обращаются к начальнику, и только он принимает решения. При этом начальник демонстрирует свою власть и получает удовлетворение от чувства собственной незаменимости, а подчиненные перекалывают часть своей работы и полностью свою ответственность на плечи начальника. Однако эффективность такой организации труда невелика. Начальник задыхается среди мелочей и не может найти время для той работы (например, по выбору стратегических приоритетов фирмы), которую только он может выполнить, а сотрудники наполовину бездельничают, ожидая визита к начальству.

Более рациональна система "делегирования полномочий", при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них:

- "знает свой маневр", т.е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Мотивация. Хорошо спланированная и организованная работа предприятия не даст желаемого результата, если сотрудники не будут иметь должных мотивов к труду. Известным стимулом к труду является высокая заработная плата и премии. Но более высокая мотивация предусматривает для работников моральное поощрение, духовный комфорт, возможность самоутверждения справедливое распределение работы и её оплаты, удовлетворение процессом труда и т.д.

Координация. Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Поэтому совершенно необходимы регулярные совещания менеджеров. Не так легко грамотно подготовить и провести совещание, добиться принятия полезных для работы фирмы решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией,

организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника, и т.д. Это - наука и искусство, которыми должен владеть менеджер. Надо иметь в виду, что хорошо разработаны и методы срыва совещаний, превращения их в пустое времяпровождение, а также методы организации коллективного принятия решений, выгодных кому-либо лично, но не фирме. Менеджер должен быть готов к активной борьбе с подобными поползновениями.

На некоторых совещаниях проводятся голосования. К настоящему времени теория голосования достаточно разработана, и установлено, что результат голосования во многих случаях зависит от процедуры голосования и методов принятия решения. Так, председательствующий может спросить "кто за?", а может и по-другому: "Есть ли у кого возражения?". В первом случае естественно принять тот вариант, за который подано наибольшее число голосов "за", а при втором - тот, против которого меньше всего возражений. А как быть, если один вариант имеет много сторонников и заметное число противников, а остальные оставляют участников совещания равнодушными? Этот пример показывает, как важно заранее утвердить регламент совещания.

Контроль. Перечисленные выше функции менеджера останутся благими пожеланиями, если не будет обеспечен надлежащий контроль на предприятии. Контроль бывает внутренний, внешний, общий и частный, периодический и постоянный. Контролируют нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляет технически и технологический контроль, контроль качества продукции проверяют нормативы и соответствие им конкретных видов работ. Однако контроль становится действенным лишь тогда, когда по итогам или в ходе его проведения принимаются меры по устранению его недостатков и причин порождающих нежелательные явления

В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим, либо по экономическим соображениям. В организационных системах первое основание для применения выборочного контроля отпадает, зато второе справедливо едва ли не чаще, чем в промышленности. Количество используемых документов (счетов, чеков, доверенностей и т.п.) в мало-мальски серьезной организации измеряется кубометрами. Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно (бывают исключения, например, при уголовном расследовании). Поэтому представляется полезным использование при

аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятностей) отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля.

Выборочный контроль работы сотрудников также может быть полезен. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник. Сравнительно небольшие затраты времени менеджера позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент которой имеет некоторую (одну и ту же для всех элементов совокупности) вероятность быть отобранным и тщательно проконтролированным.

Современный этап – контроллинг. Контроллинг (от англ. control - руководство, регулирование, управление, контроль) - новая концепция управления, порожденная практикой современного менеджмента. Согласно, "одной из основных причин возникновения и внедрения концепции контроллинга стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе" (т.е. на предприятии, в торговой фирме, банке, органе государственного управления и др.). "Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки" (в том числе компьютерной) "основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений".

Таким образом, развитие менеджмента в XX в. можно описать формулой: от Файоля к контроллингу. Хотя истоки контроллинга прослеживаются с XV - XVIII вв., он стал популярен за рубежом (в США, Германии и др. странах) в последние десятилетия. В России интерес к контроллингу стал проявляться в начале 1990-х годов.

Контроллинг - это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех предприятия и не может освободить менеджеров от функций управления.

Лекция 2. Типы менеджмента

2.1 Типы менеджмента

Никакие два конкретных примера менеджмента не являются полностью одинаковыми или полностью различными. Единственный способ описать это разнообразие - воспользоваться классификацией.

Традиционные формы менеджмента укладываются в небольшое число категорий, подобно цветам радуги. Хотя количество различающихся цветовых оттенков бесконечно, все они могут быть получены смешением трех основных цветов. Вариации обычного менеджмента тоже получаются при комбинировании трех основных форм. Как и в случае цвета, редко можно увидеть чистую базовую форму менеджмента, но даже в смеси можно усмотреть преобладающую базовую форму. Хотя обычно преобладает одна форма, в большинстве организаций наличествуют в каких-то пропорциях все три типа. Более того, конкретные менеджеры проявляют разные типы при разных обстоятельствах.

Эти три основные традиционные формы менеджмента различаются своим *подходом ко времени и изменениям*. Время является очень полезной переменной, так как оно естественно распадается на три очень знакомых категории: прошлое, настоящее и будущее. Подход еще проще, так как он может быть либо положительным (плюс), либо отрицательным (минус). Отношение ко времени определяет отношение к переменным. Это, наряду с тремя типами менеджмента и их характеристиками, представлено в табл. 2.1

Таблица 2.1

Основные формы традиционного менеджмента

Отношение к	прошлому	настоящему	будущему	изменению
Реактивное	+			Вернуть назад
Пассивное		+		Предотвратить
Опережающее	-	-	+	Ускорить

2.1.1 Реактивный менеджмент

Как можно видеть из табл. 2.1, реактивный менеджмент недоволен существующим положением дел и тем, куда все идет. Ему нравится то, как все было раньше. Поэтому он выбирает своей целью предыдущее состояние и работает с проблемами и планами, стараясь вернуться к тому состоянию

Реактивный подход к проблеме состоит в том, чтобы сначала определить ее причину или источник, а затем пытаться устранить или подавить их. В случае успеха это ликвидирует изменение, приведшее к проблеме, и возвращает управляемую систему в состояние, в котором она была до возникновения проблемы. Такой процесс называют

разрешением (resolution) проблемы. Он по существу имеет клинический характер, связан преимущественно с опытом решения подобных проблем в прошлом. Мышление, ориентированное на это, существенно основано на опыте, здравом смысле и качественных оценках.

В ряде случаев такой подход к решению проблем срабатывает удовлетворительно, как, например, при лечении болезней и недугов. Медицинская диагностика старается найти причину заболевания или нарушения функций и устранить ее. В случае успеха это обычно восстанавливает здоровье пациента. Но нередко бывает, что такой подход приводит к еще более худшим недугам, чем тот, который пытались излечить.

Организации, в которых преобладает реактивный менеджмент, склонны использовать в качестве образцовой модели самую древнюю и стабильную из известных форм организации - семью. Они стремятся сделать свою организацию «большим счастливым семейством». Высший руководитель, как отец, считается знающим больше всех и в большинстве случаев небезосновательно именуется «стариком». Чем старше руководитель, тем он опытнее, и, следовательно, лучше может разрешать проблемы. «Опыт - лучший учитель» и «Лучшая школа - получение крепких ударов» - это афоризмы реактивности.

Как и большинство семей, большинство реактивных организаций функционируют как автократические иерархии. Ничего не делается без явного или неявного одобрения руководителя, включая планирование. Его решение начать планирование часто стимулируется тем, что он узнает, что реактивно управляемая организация, уже делает это.

Следует заметить, что хотя реактивное планирование организуется «сверху вниз», реальное планирование осуществляется «снизу вверх».

Отсюда вытекает фундаментальный принцип менеджмента: *эффективный менеджмент должен быть направлен на получение того, что желательно, а не на устранение того, что нежелательно.*

Во-вторых, каждый недостаток является элементом системы взаимосвязанных недостатков, т.е. частью проблемного месива. Поэтому даже если устранить данный недостаток и заменить его чем-то лучшим, вся совокупность таких замен может породить систему, гораздо худшую, чем предыдущая. Вспомните, что улучшение частей по отдельности не обязательно приводит к улучшению действия системы в целом.

Реактивный образ мышления был проявлен луддитами в начале девятнадцатого века. Эти английские ремесленники пытались разрушить текстильные фабрики и машины, которые сделали их

безработными. В предшествующем веке философ Жан Жак Руссо утверждал, что «природный человек», от которого произошли его нынешние поколения, был лучше их. Реактивные и в прошлом, и ныне подобны поезду, управляемому из хвостового служебного вагона: они хорошо видят, где они были, но не видят, куда едут. Они входят в будущее, глядя назад, в прошлое.

2.1.2 Пассивный менеджмент

В отличие от реактивных менеджеров, пассивные менеджеры удовлетворены состоянием дел; оно может быть несовершенным, но «достаточно хорошим». Поэтому «Оставьте в покое то, что не плохо», «Предоставьте природе развиваться своим путем», «Не починайте то, что не сломалось» - типично пассивные афоризмы. Их целью является предотвращение изменений.

«Пассивисты» считают, что если ничего не делать, то ничего и не случится, и это замечательно; что, к сожалению, многие пытаются сделать как лучше, и почти всегда получается только хуже. Однако пассивисты обычно не реагируют на такие попытки улучшений, пока они не угрожают стабильности или выживанию их организации, т.е. пока не возникнет кризис. А затем они реагируют, делая как можно меньше для ликвидации кризиса. В отличие от реактивиста, который пытается устранить причину проблемы, пассивист занимается подавлением симптомов. Он вводит *кризисное управление* и тем самым становится противником планирования. Преподаватели, которые заботятся о правильном понимании этих терминов своими студентами, называют пассивистскую доктрину бессвязным инкрементализмом, эволюционализмом. Она предписывает делать как можно меньше и делать что-то только, если этого требуют внешние события, а не какие-то планы.

В мире, испытывающем ускоряющиеся темпы изменений, как заметил Тоффлер (Toffler, 1971), и увеличивающуюся сложность, число и интенсивность кризисов тоже нарастают. Это поддерживает активность пассивиста в его попытках предотвратить изменения. Но он оставался бы вполне занятым, даже если бы не было кризисов или попыток изменить обстоятельства, потому что людям вообще, а работникам в особенности вовсе не доставляет удовольствия сидеть в безделии. Поэтому пассивистам приходится искать способы занять людей ничегонеделанием. На их счастье существует организационная форма, обеспечивающая это, - *бюрократия*. Бюрократия состоит из людей, занятых «деланием работы», не имеющей полезного результата. К сожалению, такие люди часто создают непродуктивную работу для тех, кто делает продуктивное дело, например работу с документами.

Какая организация может пережить пассивный менеджмент? Та, чье выживание не зависит от ее результативности, - не зависит от того, насколько она оказывает хорошие услуги или производит хорошие товары. Субсидируемые организации обладают такой независимостью; они зависят от высших властей, предоставляющих им фонды, а не от потребителей их товаров или услуг. Поэтому они склонны к предоставлению низкокачественных товаров и услуг и, как правило, к безответственности перед своими пользователями.

Много примеров тому, конечно, дают правительственные агентства, но нередко это относится и к обслуживающим подразделениям внутри фирмы. Подразделения, предоставляющие такие услуги, как бухучет, обработка данных, образование и повышение квалификации, работа с персоналом, оказываются единственными разрешенными источниками услуг, нужных остальным подразделениям организации. То есть они являются монополистами. Их пользователи обычно не оплачивают получаемые услуги, но они оплачивают накладные расходы (например, налоги), определяемые высшими властями, которые впоследствии и распределяются между сервисными подразделениями.

2.1.3 Превентивный менеджмент

Как бы хорошо превентивисты ни оценивали прошлое или настоящее, они считают, что будущее будет лучше. Они страстно желают достичь этого будущего и прикладывают много усилий, чтобы ускорить его приближение.

Разницу между превентивистами, пассивистами и реактивистами лучше всего, пожалуй, можно показать с помощью метафоры. Вообразите человека, пошедшего поплавать в океане, которого сильное отливное течение стало уносить от берега. Если бы он был реактивный, он развернулся бы и стал бы плыть против отлива, назад к берегу. Если бы он был пассивистом, он примирился бы с тем, что есть, и постарался бы бросить якорь, чтобы сохранить это состояние, несмотря на отлив. Если же он превентивный тип, ему понравился бы отлив, он попытался бы оседлать передний край отливной волны и прибыть раньше всех туда, куда она его вынесет. Затем он выкарабкался бы на новый берег, огляделся и стал бы взимать дань с тех, кто прибыл позже. Для превентивных менеджеров изменения являются возможностью, которую следует использовать.

Превентивные менеджеры *прогнозируют и готовятся*, т.е. они пытаются предсказать будущее, затем определяют цели, которых хотят достичь (обычно в форме изложения «видения ситуации»), и, наконец, строят план перехода от того, где они есть, туда, где они хотят быть. Их

план направлен на минимизацию предсказуемых угроз и максимизацию предвидимых возможностей. Прогноз считается более значимым, чем подготовка, поскольку если предсказание ошибочно, то неважно, насколько хорошо вы подготовились к нему; ошибка обычно более серьезна, чем плохая подготовка к правильному будущему. По этой причине предвидение является главной заботой превентивных менеджеров и их помощников.

Превентивные менеджеры весьма чувствительны к ускорению темпа перемен, и поэтому не считают накопленный ранее опыт или уроки «тяжелых ударов» хорошей школой. Перемены делают опыт устаревшим; например, тот факт, что кто-то много лет водил автомобиль, не дает ему права пилотировать самолет или космический корабль. Следовательно, вместо опытности нужны готовность, воля, способность обучаться и адаптироваться к изменениям. Отсюда следует два вывода. Во-первых, поскольку молодежь более гибка и готова к обучению, чем старые люди, руководящие посты в превентивных организациях чаще предоставляются молодым менеджерам. Во-вторых, семья как организация не является примером способности быстро и эффективно изменяться, а выигрывающие спортивные команды - являются. Поэтому они и становятся метафорой для успешного менеджмента и менеджмент имеет тенденцию осуществляться командами, а менеджеры начинают ощущать себя скорее тренерами, чем командирами.

Превентивные менеджеры работают так, чтобы организовать быстрый отклик на изменения, и поэтому осуществляют децентрализацию, передавая ответственность за принятие решений туда, где ранее всего обнаруживаются внутренние или внешние изменения, и на которые можно быстро отреагировать. Если в реактивных организациях менеджеры ведут себя в основном как администраторы, исполняющие волю начальника, менеджеры в превентивных организациях склонны действовать более автономно, но в пределах планов и правил, определенных организацией.

К несчастью для превентивных менеджеров, по мере ускорения темпов изменений в окружающей среде и усложнения самой среды их возможности точных прогнозов ухудшаются. Однако это не сдерживает многих превентивных менеджеров и плановиков. Они утверждают, что не могут точно предсказать погоду и подготовиться к ней, но очевидно, что им же лучше, если они будут делать это. И они правы, но этот аргумент не имеет отношения к очень важному моменту. Приготовления к предсказуемой погоде не влияют на погоду, даже если кто-то верит, что ношение зонтика предотвращает дождь или мытье

автомобиля вызывает его. С другой стороны, приготовления фирмы к предсказанному будущему совершаются именно для того, чтобы изменить это будущее. Целью плана как раз является изменить поведение предвидимых потребителя, поставщика, начальства и других стейк-холдеров так, чтобы оно стало более благоприятным для планирующей организации. Таким образом, целью планирования, в отличие от приготовлений к предсказанной погоде, является изменение самого предсказания, на котором основано планирование.

Это означает, что успешный план изменяет прогноз, на котором он основан, и, следовательно, прогноз должен быть модифицирован. Так что и сам план должен быть изменен с учетом изменяемых характеристик будущего. Но это, в свою очередь, изменит прогноз, и этот процесс, если его не остановить произвольно, будет продолжаться до бесконечности. Превентивное планирование никогда не заходит так далеко. Оно на чем-то останавливается. Многие, если не большинство превентивных планов полностью не реализуются из-за того, что ошибки прогнозов, на которых они основаны, становятся очевидными, и это сводит планирование к нулю.

2.1.4 Интерактивный менеджмент

Интерактивный менеджмент состоит в проектировании желаемого настоящего и в изобретении или выборе средств для приближения к нему так близко, насколько возможно. Поскольку такое планирование состоит по большей части из проектирования и изобретательства, т.е. из актов творчества, его целью является создание будущего. Оно делает это путем определения поведения, которое бы непрерывно сокращало разрыв между имеющимся состоянием организации и тем, в каком она хотела бы быть сейчас. Почему «сейчас»? Если мы не знаем, где мы были бы сейчас, если бы могли быть, где захотели, то как мы можем узнать, где мы хотим быть через следующие пять или десять лет? В самом деле, можно быть достаточно уверенным в том, что через пять или десять лет мы не захотим быть там, о чем сейчас говорим как о желаемом.

Интерактивное планирование имеет несколько интерактивных фаз, все или любая их комбинация может протекать (и обычно так и делается) одновременно, но обычно их инициация происходит в перечисленном ниже порядке. Поэтому любое последовательное описание этих фаз может создать неверное впечатление, будто и выполнять их следует в определенном порядке.

По зрелом размышлении становится ясно, что большая часть из того, что происходит с фирмой, есть следствие того, что она делает, а не

того, что с ней делают другие. Следовательно, целью менеджмента должно стать *сотворение будущего в максимально возможной мере*.

На этой фазе процесса планирования производится описание и осознание, понимание текущего состояния рассматриваемой организации и ее окружающей среды. В этой фазе целью является обнаружить, что может и чего не может организация и какие изменения потребуются для увеличения ее способности. Кроме того, при этом вскрываются семена саморазрушения, присущие организации, и предлагаются пути к избежанию этой участи. Таким образом, обнаруживаются наиболее важные выборы, которые может сделать организация.

Лекция 3. Понятие менеджер. Основные функции менеджера

3.1 Понятие менеджера

В соответствии со словарем менеджеры – это начальники, которые управляют подчиненными. Среди них - бригадиры, заведующие секторами и другие линейные руководители. Другой тип начальников – руководители предприятий и организаций, органов государственной власти и муниципального самоуправления. В настоящее время менеджерами иногда называют и еще одну категорию работников, профессиональная деятельность которых состоит в постоянных контактах с людьми. Должности таких работников именуются, например, «офис-менеджер» или «менеджер торгового зала». Подчиненных у таких «менеджеров» нет.

Менеджерами называют не только управляющих, но и управленцев, т.е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. У таких работников может не быть подчиненных. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

Таким образом, менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующий в рыночных условиях.

Для эффективной деятельности внутри любой организации необходимо обеспечить четкие разграничения в работе руководителей, т.е. расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Такое вертикальное разделение труда в результате образует уровни управления.

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис.3.1). Существует 3 уровня управления: руководители низового звена, или операционные руководители, руководители среднего звена, руководители высшего звена.



Рис. 3.1 Иерархия уровней управления

Рассмотрим, функции руководителей разных уровней управления.

Руководители низового звена

Младшие начальники, или операционные руководители - это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками. Данные руководители в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией руководства о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена обычно отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичными названиями должности на данном уровне являются мастер, сержант, зав. отделом, старшая медсестра, завед. кафедрой.

Руководители среднего звена

Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетие среднее звено в управлении возросло в своей численности, поэтому руководителей среднего звена принято разделять на менеджеров

верхнего уровня среднего звена и низшего уровня среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена являются: зав. отделом, декан, управляющий сбытом по региону и в стране, директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, также считаются руководителями среднего звена.

Трудно выявить их непосредственные функции, т.к. они зависят от рода деятельности отдела или организации. В основном, руководители среднего звена являются передаточным звеном между менеджерами высшего и низового звеньев.

Руководители высшего звена

Высший организационный уровень - руководитель высшего звена - гораздо малочисленнее других. Примерами таких руководителей являются председатель правления, президент, ректор, казначей корпорации. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Особая роль топ-менеджеров состоит в том, что именно они принимают окончательные решения и определяют цели предприятия или организации. Остальные менеджеры выполняют их решения.

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

3.2 Основные функции менеджера

Можно выделить 10 основных функций менеджера:

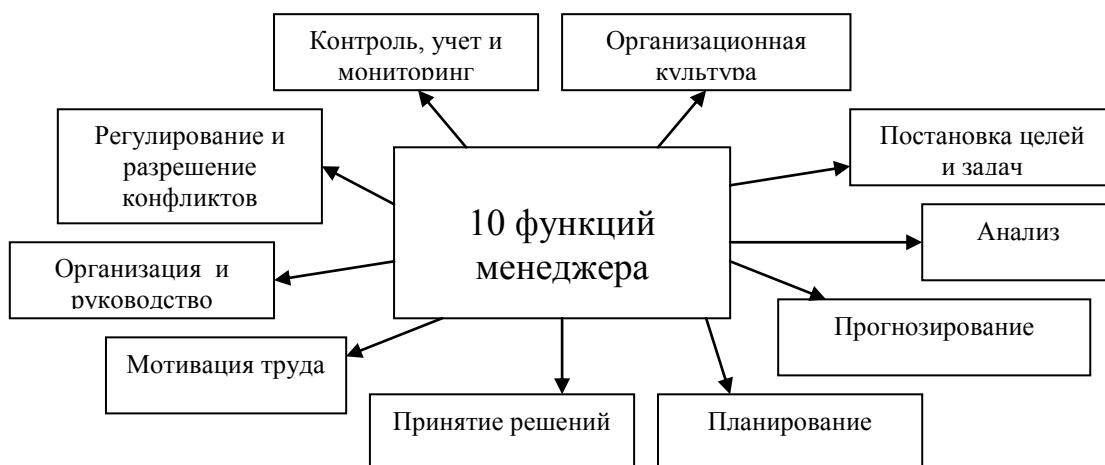


Рис. 3.2 Основные функции менеджера

3.2.1. Постановка целей и задач

Грамотная постановка целей определяет будущее организации. Цель должна быть поставлена четко и ясно, как правило, в показательной форме. Этап постановки целей и задач связан с предварительным анализом и прогнозами на будущее.

Изначально поставленные цели и задачи в процессе труда могут подвергаться корректировке. На деятельность организации влияют изменяющиеся факторы внешней и внутренней среды: курсы валют, уровень инфляции, взаимоотношения с конкурентами, клиентами, государством, психологический климат и мотивация в коллективе, организационная культура и т.д. Данные факторы обуславливают получение реальных результатов работы, которые могут отличаться от поставленных целей в лучшую или худшую стороны. Искусство менеджера заключается в анализе оптимистических и пессимистических прогнозов и предсказании негативных тенденций в экономике, на рынках и в коллективе. Поставленные цели и задачи должны быть реалистичными.

3.2.2 Анализ

Анализ — это сбор, обработка, классификация, систематизация, хранение и обработка информации в целях управления. Проанализированная информация — это новая информация. Для анализа информации используются такие математические инструменты, как гистограммы, диаграммы, графики и т.д.

Собираемая информация должна быть достоверной (репрезентативной), качественной и минимальной по объему (информация по существу). Необходимо знать, что выгоды от использования информации могут не только расти, но и снижаться.

В некоторых случаях требуется проведение более сложных видов статистического анализа:

- *однофакторный или двухфакторный анализ* (определяется мера влияния одного или двух факторов на конечный результат, например возраста покупателей (или пола и возраста) на объемы продаж);
- *корреляционный анализ* (выявление статистической взаимозависимости двух или более переменных, например тех или иных условий труда и производительности, технологических режимов производства и затрат и т.д.);

- *кластерного анализа* (отнесение или группировка тех или иных объектов (фирм, товаров, клиентов) к одному классу или кластеру по их схожести друг на друга).

Стратегическое управление предполагает анализ *внешней* и *внутренней среды* организации. Анализ внешней среды соответственно включает в себя *анализ макроокружения* и *анализ непосредственного окружения*.

Анализ макроокружения включает в себя:

- анализ влияния экономических факторов (инфляция, курсы валют, уровень безработицы, процентные ставки, ставки налогов, показатели производительности труда и др.);
- анализ правового регулирования;
- анализ политических факторов;
- анализ социальных факторов (рост и возраст населения, уровень образования, уровень жизни, верования, обычаи, традиции, жизненные ценности);
- анализ научного и технологического развития.

Анализ непосредственного окружения предполагает:

- анализ покупателей (составляется профиль покупателей);
- анализ поставщиков;
- анализ конкурентов;
- анализ рынка рабочей силы.

Анализ внутренней среды предусматривает:

- анализ кадрового состава;
- анализ организационных процессов (коммуникации, нормы и правила, процедуры, соотношение прав и ответственности, иерархия подчинения и др.);
- анализ маркетинговых процессов (выбор продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения товара, выбор рынков сбыта, систем сбыта товара, связи с общественностью и др.);
- анализ финансового состояния.

3.3.3. Прогнозирование

Прогнозирование — это вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться:

- *до начала процесса планирования* (например, на основе известной предыстории продаж делается прогноз будущих объемов продаж, после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.);
- *параллельно с процессом планирования* (например, прогнозирование погодных-климатических условий и планирование в связи с

этим транспортных перевозок);

- *по окончании процесса планирования* (например, в связи с резкими колебаниями валютных курсов, инфляции и других факторов в предшествующем и текущем периодах не представляется возможным точно оценить затраты организации в будущем периоде; на будущий период делаются оптимистический и пессимистический прогнозы).

Если организация развивается стабильно, без качественных скачков (нет выдающихся открытий, крахов рынков сбыта и т.д.), период прогнозирования может составлять одну треть от периода ее предыстории. К важнейшим методам прогнозирования относятся:

- *метод краткосрочного прогнозирования*, основанный на сглаживании ряда (с успехом применяется, например, в планировании ежедневных или еженедельных закупок скоропортящихся товаров или товаров широкой номенклатуры, перед закупкой прогнозируются будущие объемы продаж);

- *метод долгосрочного прогнозирования*, основанный на выявлении тенденций развития ряда (применяется, например, в прогнозах будущих объемов продаж товара на ближайшие периоды (месяц, квартал, полугодие, год));

- *метод экспертных оценок* (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, оценки динамики курсов валют, инфляции и т.д.);

- *метод «мозгового штурма»* (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, там, где необходимы не только аргументы, но и контраргументы);

- *метод прогнозирования сценариев развития* (применяется, например, при выявлении будущих действий конкурентов, потенциальных покупателей, движения товаров, рабочей силы; применяется в политических и военных исследованиях).

3.4. Планирование

Планирование — процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных). Планирование зависит от целей и стратегии развития организации.

По времени различают:

- *краткосрочное (оперативное) планирование* (на срок до одного года);

- *долгосрочное планирование* (на срок более года).

После определения целей и стратегии развития приступают к планированию необходимых для выполнения задачи ресурсов. С точки

зрения привлекаемых ресурсов можно провести следующую классификацию планирования:

- *материально-техническое планирование* (планирование необходимых для выполнения задачи станков, оборудования, запасов, рабочих площадей, мощностей, транспорта, коммуникаций, снабжения, сбыта и т.д.);
- *финансовое планирование* (планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств, кредитов и др.);
- *планирование численности персонала;*
- *временное планирование* (построение сетевых графиков, графиков Ганта и т.д.);
- *планирование информационной архитектуры организации и ее информационных ресурсов.*

При планировании будущих объемов выпуска продукции необходимо иметь информацию о:

- жизненных циклах товаров (если предприятие производит и само продает на рынке);
- возможностях производства;
- возможностях рынков сбыта.

Производственный план влияет на издержки. В нем, как правило, указываются:

- объемы выпуска продукции во времени;
- количество работающих и расходы на заработную плату;
- издержки на хранение продукции;
- издержки по задолженным заказам;
- издержки по внеурочным работам или простоям;
- издержки на передачу продукции;
- издержки по найму и увольнению работников и др.

В производственном планировании выделяют три стратегии:

- планирование переменных во времени объемов производства при переменной численности работающих;
- планирование переменных во времени объемов производства при постоянной численности работающих;
- планирование постоянных во времени объемов производства при постоянной численности работающих;

Планирование материальных потребностей для производства осуществляется:

- с учетом будущих объемов производства (запас материальных ресурсов при этом минимален);
- без учета будущих объемов производства (с ориентацией на

имеющиеся большие запасы материальных ресурсов).

В некоторых компаниях обеспечение производства материальными ресурсами не предполагает создания запасов, а осуществляется по принципу «точно вовремя», когда комплектующие, сырье, материалы, энергоносители поступают ровно к тому времени, когда это необходимо, что позволяет минимизировать издержки хранения и снизить себестоимость продукции.

Качество плана зависит:

- от выбранной методологии и методик планирования;
- от выбора показателей планирования;
- от взаимодействия и единства органов планирования;
- от максимального учета факторов объективной и субъективной природы (темпы экономического роста страны, инфляция, уровень безработицы, этнокультурные особенности и уровень жизни населения, средний возраст и пол персонала и т.д.).

3.5. Принятие решений

Принятие решений — основная функция управления, сверху вниз пронизывающая любую организацию. Решения принимают руководители, специалисты, эксперты, консультанты, аналитики и системотехники, все те, от кого зависит эффективность работы организации.

Решения подразделяются на:

- *организационные* (ведущие к изменениям в работе подразделений организации или ее систем управления);
- *волевые, подкрепленные полномочиями и властью;*
- *волевые, не подкрепленные полномочиями и властью;*
- *запрограммированные* (жестко связанные с предыдущими решениями или технологическими операциями);
- *рациональные и нерациональные* (рациональное решение принимается на основе анализа и прогнозов).

Решения могут приниматься:

- *в условиях риска*, когда вероятности этого риска *известны*;
- *в условиях риска*, когда вероятности этого риска *неизвестны*.

Выделяют следующие методы принятия решений:

- чисто автократические (принимаю решения только сам, слушая только самого себя);
- автократические с предварительными консультациями со специалистами;
- автократические с предварительным обсуждением в коллективе,

- коллегиальные (принимает решение коллектив по большинству голосов);
- строго математические, на основе теории принятия решений или теории игр;
 - на основе экспертных оценок;
 - на основе «мозгового штурма»;
 - на основе проведенного ситуационного анализа.

Наиболее сложно принимать решения в условиях ограниченности времени. В случае если в организации стремительно нарастают негативные тенденции, очень важно дождаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реакции на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

3.6. Мотивация труда

Мотивация — это процесс побуждения к труду. Известно множество различных направлений в теориях мотивации, и в частности:

1. Исторически ранние взгляды на мотивацию к труду, например политика «кнута и пряника». Их приверженцы придерживаются мнения о том, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен; следовательно, необходимо постоянно принуждать его к труду и систематически поощрять за достижение высоких результатов.

2. Содержательные теории мотивации (в качестве побудительных мотивов к труду рассматриваются внутреннее содержание человека, его потребности).

3. Процессуальные теории мотивации (мотивация возникает в процессе труда).

3.7. Организация и руководство

Организация как понятие включает в себя три основные составляющие:

- организация (проектирование) работ;
- построение (проектирование) структуры всей организации (департаментализация);
- построение системы взаимодействия подразделений и руководства ими.

Организация работ и руководство для каждой из сфер деятельности имеют свою специфику. В *сфере производства* организация труда может включать в себя, например:

- организацию рабочих мест;
- выбор технологии изготовления продуктов;
- снабжение производственного процесса;
- хранение сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции,
- управление запасами;
- охрана и безопасность труда и др.

В *сфере управления* всей организацией:

- подбор и расстановка кадров;
- продвижение кадров (система кадровой ротации);
- переобучение кадров;
- система стимулирования (мотивации) труда;
- делегирование властных полномочий;
- организация взаимодействий между подразделениями;
- организация общей системы снабжения;
- организация маркетинговой службы;
- организация системы сбыта;
- организация планово-финансовой службы и др.

Так как цели, задачи и стратегии со временем изменяются, трансформируются и организационные связи, образования и отношения.

В процессе работы руководитель должен:

- расставлять приоритеты в своей деятельности (уметь выделять первоочередные задачи и т.д.);
- создавать атмосферу взаимного уважения;
- создавать в коллективе мотивационную среду;
- искать эффективные решения и компромиссы.

Сложность работы отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом труда.

Виды деятельности подразделяются на:

- *узкоспециализированные* (с низким масштабом работы);
- *широкоспециализированные* (с высоким масштабом работы).

Определение масштаба и сложности процесса труда позволяет в дальнейшем **совершенствовать систему оплаты и мотивированности труда.**

Выявление отношений между работниками в процессе труда позволяет в дальнейшем сформировать оптимальную структуру организации. Большое значение имеет определение менеджментом восприятия процесса труда персоналом, а именно:

- разнообразие видов деятельности;
- самостоятельность в принятии решений (автономность);
- уровень доведения работы до конца;

- уровень информированности работника о конечных результатах труда;
- удовлетворенность масштабом взаимодействия с другими работниками;
- удовлетворенность неформальными связями;
- удовлетворенность степенью контроля за работой.

В проектировании работы и совершенствовании организации труда менеджер должен найти ответы на следующие вопросы:

- целесообразно ли *расширение масштаба* работы для конкретного работника (много трудовых операций с редкой их повторяемостью);
- целесообразна ли *ротация работы* (перемещение работников с одной трудовой операции на другую и как часто);
- целесообразно ли *обогащение работы* и как этого добиться (через повышение разнообразия навыков и умений, через самостоятельность в планировании работ, через самостоятельность в определении ритма работы, через самостоятельность в принятии решений, через уменьшение степени контроля за работой, через усиление связи между результативностью работы и вознаграждением);
- какая *форма взаимодействия* наиболее оптимальна для данных целей и задач.

3.8. Регулирование и разрешение конфликтов в организации

Регулирование — это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда производственный процесс не выходит за рамки принятых допущений, основания для его регулирования отсутствуют. Направленные на нормализацию производственного процесса экстренные и эффективные меры включают в себя регулирование состояний:

- производственной системы;
- технологической дисциплины;
- трудовой дисциплины;
- финансовой и плановой дисциплины;
- системы стимулирования и мотивации труда;
- системы снабжения и сбыта;
- маркетинговой системы.

К причинам, обуславливающим необходимость регулирования деятельности организации, относятся:

- *отклонения от плановых показателей состояния внутренней среды* организации (ухудшение производственной или технологической дисциплины, старение оборудования, сбой,

поломки, аварии и т.д.);

- *отклонения от плановых показателей, вызванные изменениями внешних факторов среды, (отношения с поставщиками, клиентами, рынками сбыта, государственными структурами, резкие изменения курсов валют, экономические кризисы и т.д.);*

- *отклонения, связанные с организационными конфликтами.*

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Если конфликтная ситуация находится под контролем руководства, то такие конфликты называют **функциональными**. Функциональные конфликты могут возникать на совещаниях, советах, в деловой полемике и т.д. Участвующие в них стороны обычно контролируют себя и ситуацию.

Если ситуация выходит из-под контроля руководства, конфликт принимает дисфункциональный характер. **Дисфункциональный конфликт** приводит к снижению личной удовлетворенности сотрудников, эффективности группового сотрудничества, ведет к враждебности в отношениях, к несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает поступать против своей воли в пользу одной из сторон.

Выделяют следующие виды конфликтов:

- *внутриличностные* (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке);

- *межличностные* (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве);

- *внутригрупповые* (из-за изменения баланса сил в группе, например, в результате смены руководства, появления неформального лидера, повышения нагрузки в работе и т.д.);

- *типа «личность—группа»;*

- *типа «группа—группа»;*

- *внутриорганизационные* (на почве неправильного распределения властных прав, полномочий и ответственности между уровнями управления — *вертикальные*; на одном уровне — *горизонтальные*; между линейными и функциональными подразделениями — *линейно-функциональные конфликты*);

- *ролевые* конфликты (из-за неопределенности и конфликта ролей, предоставляемых работнику).

3.9. Контроль, учет и мониторинг

Контроль — функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления. Непрерывно контролируя результаты работы, организация имеет возможность оперативно принимать

управленческие решения и стабилизировать ситуацию в случае ее негативного развития. Контроль может быть непрерывным и дискретным во времени. Например, многие технологические производственные процессы контролируются во времени непрерывно, а контроль за качеством продукции может проводиться дискретно, когда проверяется не вся партия продукции, а отдельные выборки (*выборочный контроль*). Важно только, чтобы размер выборки был статистически репрезентативен относительно всей партии.

На производстве обычно контролируют:

- объемы, номенклатуру и качество выпускаемой продукции;
- технологические процессы изготовления продукции (технологическую дисциплину);
- запасы готовой продукции, комплектующих, сырья, материалов;
- производительность труда;
- квалификацию и рост кадров;
- производственную дисциплину (режимы работы подразделений; загрузку оборудования, простои и т.д.);
- трудовую дисциплину;
- финансовую дисциплину (соблюдение договорных обязательств, выполнение планов поставок и реализации продукции, использование финансовых средств, кредитов, сроков и условий платежей и т.д.);
- сбытовую деятельность;
- снабженческую деятельность.

Одновременно с контролем в организации обычно осуществляется **учет**, под которым понимается подведение итогов деятельности в краткосрочном периоде, т.е. как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени.

Если число контролируемых показателей велико, а менеджмент нуждается в анализе их взаимосвязей, руководство компании обычно проводит **мониторинг** с применением компьютеров или другой техники. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

3.10. Формирование организационной культуры

Один из основных резервов повышения эффективности организации — организационная культура.

Организационная культура (ОК) — это комплекс ценностей, видений, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации.

Принято выделять три уровня ОК (по Э. Шайну):

1. *Поверхностный* (то, что воспринимается человеческими чувствами).

2. *Подповерхностный* (верования и ценности, сознательно разделяемые членами организации).

3. *Глубинный* (скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения).

ОК имеет субъективные и объективные элементы.

Субъективные элементы ОК:

- истории об организации;
- истории о лидерах;
- организационные табу;
- обряды и ритуалы;
- язык общения;
- лозунги и т.д.

Объективные элементы ОК:

- месторасположение организации;
- дизайн помещений;
- рабочие места;
- оборудование и мебель;
- удобства;
- комнаты приема;
- стоянки для автомобилей и т.д.

ОК состоит из:

- преобладающей культуры;
- субкультур групп;
- контркультур групп.

Эти три составляющие *усиливают или ослабляют* культуру организации в целом.

Преобладающая культура (по Сате) состоит:

- из разделяемых норм поведения;
- единства в толкованиях;
- материальных объектов;
- разговорных выражений;
- образцов поведения;
- разделяемых чувств.

Влияние ОК определяется:

- *масштабами атрибутов* культуры;
- степенью, в которой члены организации *разделяют ее основные атрибуты*;
- *ясности приоритетов атрибутов* культуры (основные и второстепенные).

Управление ОК предполагает:

1. Ее формирование.
2. Ее поддержание.
3. Ее изменение.

ФОРМИРОВАНИЕ ОК. Для формирования ОК необходимо
(Э. Шайну):

- *решить проблему внешней адаптации* (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля и воздействия на индивидов);

- *решить проблему внутренней интеграции* (выбрать подходящие методы коммуникаций, критерии вхождения и выхода членов из групп, правильно распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, выработать идеологию и веру в успех дела).

На формирование ОК влияют:

- *культура общества* (народа), внутри которого организация функционирует;
- *культура представителей высшего звена управления* организацией;
- *напористость руководства* во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии.

ОК поддерживается:

- системой оценки и контроля за деятельностью членов организации;
- способами реагирования на ситуации через установление ролей и обучение персонала;
- кадровой работой (найм, обучение, переобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации и т.д.);
- соблюдением ритуалов, обрядов, традиций.

Изменение ОК и поведение членов организации может находиться в следующих соотношениях.

- ОК может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот).
- ОК может не привести к изменению поведения членов организации.
- Поведение членов организации может измениться без изменения ОК.
- Может измениться поведение членов организации и ОК одновременно.

Тема 2. Эволюция управленческой мысли

Лекция 4. История развития менеджмента. Научная школа управления. Классическая (административная) школа менеджмента

Любая целенаправленная деятельность предполагает управление. Бесспорно, что каждое живое существо управляет собой, своими мышцами и органами. Поэтому можно сказать, что менеджмент и жизнь нераздельны.

В сообществах людей всегда присутствовало управление. Главы семейств, вожди родов и племен, советы старейшин играли и играют большую роль во всех видах первобытных человеческих обществ. При появлении государств проблемы управления вышли на первый план. Так, в шумерских письменах, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, имеются упоминания законов и коммерческих сделок, что свидетельствует о существовании в государстве практики управления. В древней Шумере появились жрецы-бизнесмены, которые осуществляли коммерческую деятельность. В зарубежных исследованиях истории менеджмента Шумерский свод упомянутых законов рассматривается как религиозно-коммерческая революция в управлении.

Во втором тысячелетии до нашей эры произошла еще одна, так называемая светско-административная революция в менеджменте. В Древнем Египте фараоном Хаммурапи (1792—1730 до н. э.) был введен свод законов, содержащий более 250 законов управления государством. Отметим, что сразу же с момента появления письменности появились (и дошли до нас) записи менеджеров о проблемах управления – деловые документы, рассуждения и учебная литература. Так, древнегреческий философ Платон (в традиционной хронологии – родился в 428 или 427 г. и умер в 348 или 347 г. до н.э.) во многих своих сочинениях обсуждал вопросы менеджмента. Например, в обширной книге [7] он сконструировал идеальную систему управления государством. Его идеи активно обсуждаются и в настоящее время. Аристотель в своем учении о домохозяйстве указывал на необходимость обучения рабовладельцев искусству управления рабами.

Большую известность и практическое использование получила книга «Государь» итальянского политического мыслителя, историка и писателя Никколо Макиавелли (1469 – 1527). Он видел главную причину бедствий Италии в ее политической раздробленности, которую способна преодолеть лишь сильная государственная власть. Ради упрочения государства считал допустимыми любые средства.

На Руси в XVI в. был создан «Домострой» - замечательный учебник по управлению хозяйством и домом.

Однако идея рассмотрения управления как научной дисциплины, профессии возникла в позднюю эпоху капиталистической формации общества. Зарождение капитализма в XVII, XVIII вв. вызывает революционные перемены в управлении. На этом этапе происходит выделение чисто управленческих функций. Побудительным фактором особого, профессионального интереса к управлению стала промышленная революция, которая началась в Англии в конце XVIII в. Специальное внимание стало уделяться подготовке управленцев. Однако главной фигурой этого периода был, несомненно, капиталист — владелец предприятия.

Разработка методов управления производством стала актуальной с того момента, как появилось разделение труда в ходе единого технологического процесса. Очевидно, такое разделение труда необходимо при выполнении крупных проектов, например, строительстве дворцов, кораблей, крепостей, пирамид.

Большой вклад в менеджмент внесли полководцы, генералы и офицеры. Методы управления войсками проверялись самым жестким образом – в сражении с противником. «Наука побеждать» генералиссимуса Александра Васильевича Суворова (1770-1800) должна быть настольной книгой у менеджера, желающего выйти победителем в схватке с конкурентами.

С середины XIX в. начала развиваться концепция систематизированного управления. В начале XX в. эта концепция приобрела качественно новое значение — управление стали рассматривать как самостоятельную область деятельности, способную принести успех организации. Этот период можно считать началом нового революционного этапа в менеджменте. Он характеризуется «вытеснением» класса капиталистов классом менеджеров. Началось выделение класса профессиональных менеджеров.

Конец XIX и начало XX в.— это период зарождения менеджмента как социально-экономической науки. В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимых школы управленческой мысли: школа научного управления, классическая или административная школа, школа человеческих отношений. Развитие этих школ свидетельствует об эволюционном характере формирования управленческой мысли. Возникновение новой школы не предполагало полного отказа от положений предшествовавшей. Изучение современного менеджмента показывает, что названные школы и их многочисленные модификации часто пересекаются. В реальном

производственном менеджменте в рамках одной организации (фирмы, корпорации), как правило, сочетаются элементы различных школ.

4.1. Школа научного управления (1885-1920гг.)

Основоположники: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Г. Гантт

Школа научного управления зародилась в 80—90-х годах XIX в. в США. Ее основоположником является американский инженер Ф. Тейлор (1856—1915). Разработанная Тейлором система управления была первой и очень удачной попыткой создания научного менеджмента.

История возникновения системы Ф. Тейлора такова. В возрасте 22 лет Ф. Тейлор поступил чернорабочим на завод Мидвельской сталелитейной компании в Филадельфии. Через 6 лет, пройдя все промежуточные, в том числе руководящие должности, он стал главным инженером этого завода. В течение этих 6 лет он занимался разработкой теории «научного управления». Наиболее полное отражение это учение нашло в его книгах: «Административно-техническая организация промышленных предприятий», «Принципы и методы научной организации управления», «Принципы управления предприятиями». Эти книги являются обобщением его собственного опыта.

Сущность системы Тейлора сводится к следующим трем моментам:

- 1. Рациональной организации труда;**
- 2. Разработке формальной структуры организации;**
- 3. Определению мер по сотрудничеству управляющего и рабочего.**

Они явились исходными принципами в последующем развитии теорий управления. Рациональная организация труда, по Тейлору, предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформулированных на основе «изучения работы», т. е. учета отдельных операций, правильной расстановки рабочих в соответствии с их обучением и тренировкой. Он исходил из того, что для каждой работы существуют свои наилучшие приемы и способы исполнения, при применении которых можно быстрее и лучше ее выполнять. Тейлор провел хронометраж операций рабочего на предприятии, проанализировал их и разработал целый комплекс правил более производительной работы. Каждому рабочему вручалась инструктивная карточка, в которой детально излагалась его рабочая «нормаль». В нее включалось все, что связано с данной работой: обрабатываемый материал, машина, инструменты, время, необходимое для выпуска единицы продукции, и т. д. В результате производительность рабочего

повышалась почти на 100 % (вдвое). Так, вместо 4—5 деталей он обтачивал (должен был обтачивать согласно новой норме) 10 штук.

Тейлор создал множество карточек-инструкций, стандартов, методических указаний, которые по своей сути являлись для того времени элементами научной организации труда.

Очень большой заслугой Тейлора в развитии научного менеджмента является предложенная им новая структура управления. Суть ее в разделении труда на труд исполнительский и труд распорядительский. Она свелась к резкому разграничению труда рабочего и труда управляющего им, а также непосредственно внутри низшего звена управления. Тейлор исходил из того, что в производственной системе каждый работник должен выполнять свои функции. Так, в функции администрации входит составление плана работы, разработка научных методов для каждой рабочей операции, отбор и обучение рабочих. Основная функция рабочих, согласно концепции Тейлора,— исполнительская. В его функциональной системе важное значение придается категории людей, выполняющих функции непосредственного управления рабочими — мастерам. Это специально подготовленные работники, которые следят за работой рабочих, учат их применять наиболее совершенные приемы. Указания всех мастеров (заведующих) в пределах компетенции каждого из них являются обязательными для рабочих.

Как своего рода революцию в производственном менеджменте можно определить одно из ведущих положений тейлоровской теории о взаимодействии администрации и рабочих. Он считал, что эти отношения должны способствовать совместной деятельности управляющих и рабочих, основанной на общности взаимных интересов. Это должны быть отношения взаимопомощи между друзьями, выполняющими общую работу. Причем менеджмент в этих отношениях играет роль научного организатора производства, т. е. управленческий персонал должен проанализировать производство, выявить наиболее эффективные методы работы, классифицировать их, создать и написать соответствующие правила, законы и формулы, помогающие рабочим лучше, эффективнее работать. Такой вид отношений между управляющими и рабочими, по мнению Тейлора, должен способствовать процветанию предприятия и улучшению благосостояния каждого работника.

Система Тейлора заложила основы «классической школы» управления, которая развивалась параллельно в США и ведущих странах Европы в виде различных теорий, течений и пр.

Развитие научного менеджмента в США происходило в направлении рационализации производства. Оно связано с такими именами, как Ф. Гилбрет (в ряде изданий на русском языке его фамилия пишется как Джильбрет) и Г. Эмерсон.

Американский специалист по управлению производством Фрэнк Гилбрет первый в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда в специальной школе в Провидене. Следуя за Тейлором, Гильбрет разработал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов. Он создал также необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т. д.

Ф. Гилбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений», издававшиеся в России в 1924 и 1931 гг. несколько раз.

После длительного и тщательного изучения работы каменщиков Гильбрет пришел к выводу, что при выполнении кирпичной кладки в среднем делается тридцать движений. Ему удалось сократить число движений до пяти и увеличить часовую выработку каменщика: он смог укладывать в час 350 кирпичей вместо 120. Такой рост производительности труда был достигнут не только за счет лучшего выполнения движений, но также благодаря более продуманной организации рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений.

Еще один пример из жизни Ф. Гильбрета может служить убедительным доказательством возможности эффективного применения НОТ на любом производстве. Однажды Ф. Гильбрету было предложено исследовать некоторые сложные операции при производстве оптических приборов. В результате анализа этих операций Гильбрет добился того, что он сам смог выполнять эти операции в три с половиной раза быстрее, чем самые опытные рабочие. Удивление владельцев фабрики было еще большим, когда затем Гильбрет в течение нескольких часов научил рассыльного и машинистку, никогда не занимавшихся этим делом, так же быстро выполнять эти операции.

Вопросы научной организации труда особенно широко изучались еще одним американским организатором производства Г. Эмерсоном. Он разработал комплексный, системный подход к организации управления. Основные его положения освещены в широко известной книге «Двенадцать принципов производительности».

Двенадцать принципов, о значимости которых говорит тот факт, что они введены в заглавие книги, Г. Эмерсон давал в следующей последовательности: точно поставленные идеалы и цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд. Г. Эмерсон выделяет два принципа: принцип точно поставленных целей и принцип здравого смысла. В них отражена общая тенденция развития классической школы управления в 90-е гг. XIX и начале XX в.— тенденция рассматривать производственную организацию как некий «рациональный инструмент» по достижению поставленных целей. Основными характеристиками капиталистического менеджмента считались в этот период цели и в соответствии с ними иерархия органов управления и должностей.

КЛАССИЧЕСКАЯ (АДМИНИСТРАТИВНАЯ) ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ (1929-1950)

Основоположники: А. Файоль, Л.Урвик, Дж. Муни

В европейском направлении школ научного менеджмента конца XIX — 20-х гг. XX в. самой яркой фигурой был Анри Файоль - предприниматель, организатор, ученый. В течение 20 лет он являлся директором-распорядителем крупного горнопромышленного и металлургического комбината.

А. Файоль развил и углубил ряд важных концепций научного управления.

Первая из них — вопрос о функциях руководства. Файоль разделил весь комплекс работ по руководству промышленной компанией на 6 основных групп и определил оптимальное время, необходимое для выполнения соответствующих функций:

1) администраторская деятельность управленческого аппарата — планирование, организация, руководство, координация — 40 % времени от общего количества;

2) коммерческая деятельность — покупка, продажа, обмен — 15 % времени;

3) технически-производственная деятельность — производство, отделка, опробование, контроль—10% времени;

4) финансовая деятельность — осуществление финансового контроля, в частности по наиболее эффективному приложению капитала,— 10 % времени;

5) деятельность, связанная с охраной, т. е. техника безопасности,— 10 % времени;

б) контрольная функция, или деятельность по учету положения дел на производстве,— 15 % времени.

Второе очень важное положение в теории управления, которое выдвинул и обосновал А. Файоль,— это положение об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупном предприятии. Он выразил его в процентном соотношении.

Так, основными функциями директора являются административная и социальная. Доля технических способностей невелика — 15 %. А вот в работе низшего звена управления — мастеров — именно производственная функция является ведущей — 80 %. У рабочих технические способности должны быть еще на 5 % выше.

Выше были озвучены две концепции А. Файоля, новые и существенно значимые для менеджмента конца XIX — первой половины XX в. Еще одной заслугой Файоля является научная разработка системы эффективного функционирования органов управления.

Он представил такую систему в виде последовательности из **14 принципов**, определяющих организаторские и социально-психологические функции менеджмента

Принципы управления Файоля:

- 1. Разделения труда**
- 2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть её составляющая противоположность
- 3. Дисциплина.**
- 4. Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника
- 5. Единство направления.**
- 6. Подчиненность личных интересов общим**
- 7. Вознаграждение персонала**
- 8. Централизация**
- 9. Скалярная цепь**
- 10. Порядок**
- 11. Стабильность рабочего места**
- 12. Справедливость**
- 13. Корпоративный дух**
- 14. Инициатива**

В заключение характеристики управленческой концепции А. Файоля отметим еще одну ее черту. В ряду условий эффективного менеджмента Файоль поставил личность администратора. По его

мнению, менеджер должен обладать набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, хорошее общее образование, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми. Сюда следует добавить личностные качества: энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др. Файоль написал специальные рекомендации для молодых инженеров, где каждая из перечисленных характеристик нашла свое практическое обоснование.

Крупнейший немецкий ученый **Макс Вебер** в начале 20 века сформировал концепции, ставшие логическим завершением классических изысканий, и создавшие образ современной организации (предприятия).

Вебер различал три основания законной власти:

1. Рациональные основания – в основе лежит вера в "законность" моделей или нормативных правил и в права тех, кто пришел к власти в их системе отдавать приказы (законная власть).

2. Традиционалистские основания – в основе лежит вера в незыблемость традиции и законность статуса власть предержащих (традиционная власть).

3. Харизматические основания – в основе лежит почтительное отношение к необычайной праведности, героизму или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям, исходящим от этой личности (харизматическая власть).

Вебер считал, что вера в законность власти является центральным элементом почти всех административных систем. Свой анализ "законной власти, имеющей бюрократический административный аппарат" он начинает с изложения пяти концепций, определяющих законность полномочий.

1. Может быть установлен свод законов, требующий от участников организации послушания.

2. Закон – это система абстрактных правил, имеющих конкретные приложения; в рамках именно такого закона администрация отстаивает интересы организации.

3. Человек, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

4. Член организации должен подчиняться ее законам только как член организации, т. е. как должность, а не личность.

5. Подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, а безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста.

Основываясь на этих концепциях, Вебер формулирует восемь принципов властных систем:

1. Служебные обязанности организуются на постоянной регулируемой основе.

2. Эти обязанности относятся к различным функциональным сферам, в каждой из которых должны обеспечиваться необходимая полнота власти и полномочий.

3. Должности образуют иерархическую структуру.

4. Правила, которыми определяется ход работ, могут быть как техническими, так и юридическими, что в любом случае требует привлечения компетентных работников.

5. Ресурсы организации не следует смешивать с ресурсами ее членов, рассматриваемых в качестве частных лиц.

6. Держатель офиса не может обращать этот офис в свою собственность.

7. Управленческая работа основывается на письменных документах, в силу чего офис (бюро) становится центральным звеном организации.

8. Системы законной власти могут принимать множество форм, идеальным видом которых является бюрократический штат.

Помимо прочего, бюрократическая система и участвующие в ней служащие должны удовлетворять следующим критериям:

1. Они свободны как личности и должны подчиняться власти только в силу своих безличных служебных обязанностей.

2. Они образуют ясно выраженную иерархию должностей.

3. Каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.

4. Занятие должностей происходит на свободной контрактной основе.

5. Должности занимаются на конкурсной основе.

6. Должность получает фиксированное материальное вознаграждение.

7. Исполнение должностных обязанностей рассматривается как основное занятие должностного лица.

8. Возможность карьеры.

9. Служащий не является владельцем организационных средств и занимаемой должности.

10. Поведение должно соответствовать существующим требованиям дисциплины и контроля.

Эволюция научного менеджмента и также классической школы управления со времени его возникновения и до середины XX в.,

естественно, не ограничивается рассмотрением концепций Тейлора, Гилбрета, Файоля. В этот период многие ученые способствовали признанию менеджмента как науки: Генри Гантт, супруги Терблиги, Джеймс Д. Муни, Линдалл Урвик, Генри Форд, М. Фоллет, Р. Робб, М. Вебер, Э. Нелл и др.

Западные исследователи дают высокую оценку школе научного управления, классической школы управления. Они отмечают следующие ее достижения в развитии управленческой мысли:

- 1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.**
- 2. Отбор наиболее подходящих работников для выполнения задач, создание условий для обучения.**
- 3. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения задач.**
- 4. Использование материального стимулирования для повышения производительности.**
- 5. Отделение планирования от самой работы. Развитие принципов управления. Описание функций управления.**
- 6. Систематизированный подход к управлению организацией.**

Однако со временем такие положительные элементы научного менеджмента, как научно разработанные принципы, правила, рекомендации и регламентированные нормы, привели к формированию строго определенной, принудительной системы работы на предприятии. Труд рабочего стал более интенсивным и тяжелым (работа на конвейере). В результате этого усилился антагонизм в отношениях между управляющими и рабочими. Причиной этого явилось то, что, несмотря на провозглашение еще Тейлором принципа внимания к рабочему, к его нуждам, в производственной системе работающий рассматривался как своего рода машина, *живая*, но все-таки машина. И хотя авторы научного управления признавали значение человеческого фактора, их рекомендации свелись в большей степени только к экономическим аспектам: справедливой оплате, экономическому стимулированию. Роль человеческого фактора как основного элемента эффективности организации не была полностью осознана. Организации (предприятия, фирмы, корпорации) вступили в *такой* этап, когда производительность перестала расти столь высокими темпами, как в прежние времена. Перед менеджментом в развитых *странах* встал вопрос о поиске новых путей.

**Лекция 5. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа науки управления
ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (1930-1950)**

Основоположники: Э. Мэйо, Ф. Ротлисберген, Р. Лайкерт, Ч. Барнард

Реакцией на недостатки классического (научного) подхода в менеджменте явилось возникновение школы человеческих отношений. Время ее зарождения и расцвета — 30—50-е гг. 20 в.

Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы человеческих отношений в управлении является американский психолог Э. Мэйо (1880—1949).

Суть концепции Э. Мэйо состоит в том, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Отсюда Э. Мэйо делает вывод, что все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений.

Профессор психологии Гарвардской школы Э. Мэйо хорошо знал современный менеджмент, его положительные и отрицательные стороны. В своей концепции управления он сделал упор на значимость в то время мало изученного социально-психологического фактора — мотивации.

Э. Мэйо провел большую серию экспериментов с 1927 по 1932 г. по изучению причин низкой производительности и текучести кадров на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компани» в городе Хоторне.

Вначале он изучил условия труда, и выяснилось, что улучшение условий труда (например, лучшее освещение рабочего места) и даже увеличение заработной платы не привели к повышению производительности труда.

Мэйо изменил направленность эксперимента и исследовал более значительное число факторов. Эксперимент проводился в специально отобранной группе из 6 работниц в течение 2,5 года. Работницам было объяснено, что компания придает большое значение их опыту, ценит их сотрудничество. Исследователи поддерживали постоянный контакт с группой, расспрашивали работниц о настроении, домашних делах и пр.

Через 2,5 года работницы стали собирать по 3 тыс. реле вместо 2400 до эксперимента, затем все нововведения отменили. Но, к удивлению экспериментаторов, выработка сборщиц продолжала оставаться такой же высокой. Э. Мэйо объяснил это тем, что сработали неформальные человеческие отношения, сложившиеся в группе. Сами

работницы подружились между собой, свободно разговаривали во время работы, отлучались с рабочих мест в любое время, что в цехе запрещалось. Работы оплачивались по выработке в группе, а не в цехе. Наблюдатели сделали все, чтобы расположить к себе работниц, создать непринужденную атмосферу. Отсюда и пошел термин «человеческие отношения».

Главный вывод, который Э. Майо сделал из своих шестилетних экспериментов, сводился к утверждению, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают, главным образом, социальные и психологические факторы.

Э. Майо ввел понятие социальной системы предприятия, обобщил социально-психологические процессы, происходящие на предприятии.

Большое число ученых и практиков в области социологии, психологии и менеджмента включились в исследования концепции человеческих отношений, возможностей ее широкого применения в организации. Среди них можно назвать имена Ф. Ротлисбергера, соратника и помощника Э. Мэйо, социолога Р. Лайкерта, Ч. Барнарда, Генри Форда II, Ч. Белла и др. Они ввели *такие* понятия, как «экономический человек» и «социальный человек», формальная и неформальная структура. «Экономический человек» стремится как можно больше получить за свой труд, точнее за продажу своего труда. «Социальный человек» стремится получить духовное удовлетворение (вознаграждение) от работы. Главным, по мнению представителей школы, является социальная сущность человека. Э. Майо и другие теоретики концепции человеческих отношений исходили из того, что в век индустриализации разрушились традиционные групповые связи, присущие предыдущим социальным формациям. Человек попал в условия отчужденности, и необходимо было создать такие условия труда, которые бы помогали человеку почувствовать себя членом коллектива (группы), т. е. обеспечивали бы реализацию внутреннего стремления человека к человеку. Был выдвинут также тезис о важной, а иногда и решающей роли в производстве неформальной структуры. Один из основателей школы человеческих отношений Ф. Ротлисбергер дал определение неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций. И все это вместе существует при формальной структуре, но не подвергается ее контролю и регламентации.

Двое других ученых, У. Френч и Ч. Белл, сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы

неформальной структуры, а верхняя часть представляет собой формальную систему. Тем самым они еще раз подчеркивали приоритет «социального человека» в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

Американский социолог Р. Лайкерт разработал структуру идеальной, по его мнению, организации менеджмента на предприятии. В числе ее главных характеристик он рассматривал следующие:

- 1. Стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность в подчиненных;**
- 2. Мотивацию, основанную на стремлении руководителя поощрять подчиненного, вовлекать его в активную работу, используя групповые формы деятельности;**
- 3. Коммуникацию, где потоки информации направлены во все стороны и информация разделяется между всеми участниками;**
- 4. Принятие решений, характеризуемое тем, что они принимаются на всех уровнях с участием всех членов;**
- 5. Цели организации, устанавливаемые путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;**
- 6. Контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.**

Школа «человеческих отношений» получила распространение не только в виде различных теоретических исследований, но и в виде практических попыток внедрить эти концепции в фирмах, корпорациях в расчете на создание «гармонии между трудом и капиталом».

Развитие концепции человеческих отношений приходится на 30—50-е гг. нашего столетия. Эта концепция сыграла чрезвычайно важную роль в развитии капиталистического менеджмента. Две школы: научного менеджмента и человеческих отношений, создали по существу науку управления. И если классическая школа (научный менеджмент) разработала основы общего управления (структурно-функционального аспекта менеджмента), то главным вкладом школы человеческих отношений явилась разработка второго, не менее важного аспекта управления — социально-психологического. Современники школы человеческих отношений высоко ценили ряд ее конкретных достижений, например, внимание менеджмента к рабочему, его нуждам, привлечение рабочих и служащих к решению важных производственных вопросов и т. д.

Однако те же современники подвергали концепцию сторонников школы человеческих отношений весьма резкой критике.

Критике подверглись два момента: главный тезис школы человеческих отношений о приоритете социально-психологических факторов в производстве над экономическими; реальная действительность свидетельствует о первостепенной роли все-таки технологических и экономических факторов трудовой деятельности человека. Вызвало критику и еще одно воззрение сторонников школы: надежда на возможности бескомпромиссного отношения между капиталом и трудом, а в менеджменте — на достижение дружеских отношений между управляющими и подчиненными.

Несомненно, что все разработки представителей школы человеческих отношений 30—50-х гг. (теории, отдельные положения, практические рекомендации и пр.) могут оказать неоценимую услугу современному менеджменту. Таким образом, к положительной оценке школы человеческих отношений следует, вероятно, добавить фактор, усиливающий эту оценку, возможно, в несколько раз,— фактор актуальности ее теории и практики для настоящего времени.

Элтон Мэйо положил начало доктрине «человеческих отношений», основными выводами которой являются:

- ❖ Люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми.

- ❖ В результате промышленной революции и рационализации процесса труда сама работа в значительной степени потеряла привлекательность, и удовлетворение человек ищет в социальных взаимоотношениях.

- ❖ Люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства.

- ❖ Работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить его социальные, потребности.

- ❖ Производительность труда будет более эффективной, индивидуальное вознаграждение подкрепляется групповым, коллективным, а экономические стимулы — социально-психологическими.

Из этого следовало, что главной задачей менеджмента является решение социальных проблем труда, его гуманизация.

В результате Хоторнского эксперимента исследователи открыли и обосновали явление неформальной организации трудовых коллективов. Сутью, которой является наличие в каждой формальной группе своих

неформальных лидеров, аутсайдеров, которые регулируют отношения в самой группе, а также отношения группы с руководством.

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК (1930-1960гг.)

Основоположники: Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак Грегори

Школа поведенческих наук возникла в 30-е гг. нашего столетия. Однако широкое распространение ее идей началось после второй мировой войны. Активизация деятельности школы приходится на 50—60-е гг.

Свое название школа получила от широко известных психологических терминов бихейвизма, бихейвиоризм (поведение, наука о поведении). Таким образом, отличительной особенностью рассматриваемой школы является ее ярко выраженная ориентация на психологию, в частности, на одну из самых распространенных и хорошо разработанных в XX в. психологических теорий — бихейвиоризм.

Исходная предпосылка бихейвиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека. В свою очередь, согласно этой теории, поведение представляет собой реакцию на стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т. е. вырабатывает устойчивое поведение.

В управлении такой подход был перенесен на следующие моменты деятельности работающего человека. Отношения между менеджерами и работающими — это такие отношения, когда работающий, получая в качестве стимула хорошее вознаграждение (материальное или морального плана), отвечает на него положительной реакцией — эффективной работой. Школу поведенческих наук можно рассматривать в том же ряду, что и школу человеческих отношений. Об этом свидетельствует большой круг проблем и решений, совпадающих в обеих школах. Если рассматривать обе школы во временном аспекте, то школу поведенческих наук можно представить как своего рода развитие, углубление, а в ряде случаев и иной взгляд на концепции представителей теории человеческих отношений.

Бихейвиористский подход явился попыткой ученых преодолеть недостатки, ограниченность школы человеческих отношений.

Начало новому течению в науке управления положил Ч. Барнард, опубликовавший в 1938 г. работу «Функции администратора». Среди более поздних последователей этой школы можно назвать таких ученых, как Р. Лайкер, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак Грегор. Эти и другие исследователи занимались вопросами социального взаимодействия на предприятии, мотивации их потребностей,

характера менеджмента, форм общения в коллективе, лидерства в организационной структуре.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, главным образом, на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход был направлен на разработку таких приемов менеджмента, которые способствовали бы осознанию человеком его возможностей на основе применения психологической теории поведения человека. Цель, которую ставили перед *собой* исследователи этой школы,— добиться повышения эффективности работы организации за счет повышения ее человеческих ресурсов. Отсюда происходит еще одно название теории этой школы — теория человеческих ресурсов.

В рамках теории человеческих ресурсов был разработан ряд концепций и положений об индивиде и «кооперации», формальной и неформальной системах, мотивации и потребностях, лидерстве в организации.

Автором первого из названных положений был основатель школы Ч. Барнард. Он создал теоретическую модель кооперативных систем, в основу которой положил поведение индивидуума. Его точка зрения такова: индивиды уникальны, независимы и обособлены, а организация представляет собой кооперативное образование. Люди, будучи независимыми индивидами, могут выбирать, в какую кооперативную систему им входить. Такой выбор они делают, исходя из своих желаний, целей. С другой стороны, не все подвластно индивиду. Возможности его выбора или смены кооперации ограничены наличной ситуацией, т. е. рядом обстоятельств.

Центральную роль в кооперативных системах Ч. Барнард отводит менеджменту. В функции управляющего, по его мнению, должна входить разработка наиболее эффективных путей поддержания жизнеспособности организации: разработка искусства принятия решений, стимулирующих персонал к деятельности, продумывание системы коммуникации внутри организации и пр. По его мнению, все действия менеджмента должны быть направлены на создание так называемой организационной морали как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в кооперации (на предприятии, в фирме, корпорации) людей. Цель организационной морали — сочетание или совпадение кооперативных и индивидуальных компонентов организации.

Исследователи теории человеческих ресурсов (школы поведенческих наук) были пионерами в научном обосновании роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они

рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация — главный фактор успешности выполнения работы. Менеджмент должен взять на вооружение этот психологический фактор, разработать мотивационное управление (в противовес командному), чтобы обеспечить добровольное, активное подключение рабочих к задачам организации.

Мотивация работника имеет три уровня: потребности, цели, вознаграждения. Каждый из этих уровней несет свою функциональную нагрузку. Следует учитывать еще два фактора, говоря о положительном влиянии мотивации на деятельность: факторы усилий и способностей человека. Работа человека будет только в том случае успешной, если положительная мотивация сопровождается достаточными усилиями и определенными способностями. Если мотивация и способности являются высокими (равны, скажем, 1), достигается наивысший результат деятельности. Когда мотивация или способности равны нулю, их взаимодействие даст нулевой результат.

В структуре мотивации — потребности, цели, вознаграждение — проблема потребностей выделилась в самостоятельную область и была блестяще разработана в 50—60-х гг. психологом А. Маслоу.

Маслоу разработал иерархию потребностей, расположив их в восходящем порядке — от «низших» (физиологических — сон, отдых, пища, дыхание) до более высоких (духовных):

К числу ярких представителей концепции человеческих ресурсов относится американский ученый Дуглас Мак-Грегор (1906—1964 гг.). В теории и практике менеджмента он известен дихотомией теорий «Х» и «Y» (символы условные).

Теория «Х», по мнению автора, отражает традиционный подход к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем понимании психолого-социальных факторов:

1) обычному человеку свойственно внутреннее неприятие труда и он стремится избежать его любым путем;

2) обыкновенный человек предпочитает быть контролируемым, стремится избежать ответственности;

3) обыкновенный человек не имеет больших амбиций, ему свойственна потребность в защите.

Естественно, что при таком восприятии работающего человека менеджер должен, с одной стороны, прибегать к принуждению и контролю, а с другой — осуществлять определенные меры по поддержанию хорошего состояния работающего.

Противовесом такой управленческой теории должна стать, согласно Мак-Грегору, **теория «Y»**. В ее основе лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями. Исходные положения теории «Y» таковы:

1) затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны. Принуждение к труду, угроза наказаний не являются единственным средством достижения цели;

2) человек осуществляет самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности;

3) обычный человек при соответствующих условиях не только способен научиться принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявить свои способности.

Соответственно менеджмент в теории «Y» играет качественно иную роль: его задача — интегрировать (объединять), создавать комплекс условий, способствующих развитию интеллектуальных способностей человека. При таких условиях есть гарантия эффективности его труда.

Притягательность идей и разработок школы поведенческих наук в 50—60-е гг. была настолько велика, что они охватили почти всю область управления того времени. Затем наступила эпоха новых управленческих школ, направлений. И вот по прошествии 20—25 лет идеи этой школы, как и идеи школы человеческих отношений, вновь занимают приоритетное положение уже в современном менеджменте, в новую эпоху развития общественного производства.

Рассмотренные нами четыре школы: научный менеджмент, классическая (административная) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук — отражают эволюцию менеджмента со времени возникновения науки (теория Тейлора — 90-е гг. XIX в.) и кончая 60-ми гг. нашего столетия.

За последние три десятилетия общественное производство в развитых странах (Америка, Япония, Западная Европа и новые страны Азии) достигло очень высокого уровня. Большую роль в этом сыграл менеджмент. Рассмотрим эволюцию менеджмента за вторую половину XX в.

Для удобства анализа выделим условно три периода: 40—60-е гг., 60—80-е гг., 80—90-е гг.

Второй и третий этапы обычно рассматриваются как современный менеджмент. Как можно видеть из предложенного деления, последнее десятилетие одного периода одновременно рассматривается и как первое десятилетие последующего. Это объясняется тем, что трудно в такой науке, как менеджмент, точно определить временные

границы того или иного явления, так как часто зарождение, скажем, новой концепции происходило одновременно с использованием старых идей, теорий.

Лекция 6. Современные концепции управления **Управленческие концепции 40—60-х гг.** **эмпирическая (прагматическая) школа управления**

В основе теории этой школы лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами, военными организациями, что явилось наиболее полезным способом совершенствования менеджмента. Отсюда и название школы — эмпирическая (эмпирия — опыт). Ее представители — Э. Петерсен, Г. Саймон, Р. Дэвис, А. Чандл, Э. Дейл и др.

В становлении школы принимали участие и представители крупного бизнеса. Они способствовали практическому распространению ее концепций.

Возникновение эмпирической школы явилось определенной реакцией на недостаточную практическую направленность ряда положений научного менеджмента и школы человеческих отношений. Сторонники эмпирической школы не отрицали значения теоретических принципов, но считали более важным анализ непосредственного опыта управления. Ими были разработаны специальные методологии обучения управлению на основе конкретных управленческих ситуаций. Такой анализ, по их мнению, позволяет подобрать соответствующее данному типу ситуации решение.

Прагматическая (эмпирическая) школа внесла существенный вклад в практику внутрифирменного менеджмента. Было разработано большое число ценных рекомендаций по управленческим структурам, по организации функциональных и линейных служб, систем технического и информационного обеспечения и пр. Большая работа была проведена по исследованию и внедрению в практику новых, эффективных приемов обучения менеджеров. В качестве примера можно привести создание А. Слоуном, бывшим президентом «Дженерал Моторс», специального центра по подготовке менеджеров. Этот центр, получивший имя его основателя — «слоуновская школа», является всемирно известным центром по подготовке управленческих кадров.

Представители эмпирической школы выдвинули и предприняли попытку разработать ряд проблем, которые стали особенно актуальными в 70—80-е гг. Среди них можно назвать следующие:

- 1. Вопросы централизации и децентрализации управления;**
- 2. Введение целевого управления;**
- 3. Классификация функций управления, организации труда руководителей.**

Исследователи этих проблем выступали за профессионализацию менеджмента, т. е. превращение труда по управлению в особую профессию. Первая особенность такого профессионального управления — умение менеджера из всех имеющихся ресурсов создать единое целое; вторая — необходимость при принятии решений ориентироваться на перспективы развития организации.

С работами ученых этой школы связано широкое распространение терминов «менеджмент», «менеджер» в теории и практике управления.

Понятие «менеджмент» в исследованиях представителей эмпирической школы рассматривается в двух значениях: в широком и узком. В широком смысле, с социальной точки зрения, менеджмент является техникой или методом, развиваемым в результате свойственной человеку тенденции к формированию группы. Какой бы ни была группа, она должна иметь свою систему менеджмента. По мнению основателей этой школы Э. Петерсена и Э. Плоумена, менеджмент можно определить как психологический процесс осуществления руководства подчиненными, посредством которого удовлетворяются главные человеческие стремления. Менеджеры осуществляют руководство путем принятия на себя власти, распределения обязанностей и установления подотчетности за все действия людей в данной организации.

Менеджмент может иметь и более узкое значение. Это — принципы теории и практики управления предприятием (фирмой).

И в том, и в другом случае менеджмент и менеджерский корпус рассматривались представителями эмпирической школы как важный фактор повышения эффективности организации (производства).

Теории технократического менеджмента (1950—1960 гг.). В 50—60 гг. в американском менеджменте, а также менеджменте стран Западной Европы начало развиваться направление, получившее название технократического менеджмента. Наиболее известными школами этого направления являются теория элит, теория технократии и теория индустриального общества. Эти теории возникли как своего рода положительная реакция на высокие темпы развития экономики в этот период. Представители этого направления стремились выявить факторы управленческого характера, которые способствовали и еще в

большой степени будут способствовать прогрессу производства в будущем. Во всех трех теориях роль движущей силы этого прогресса отводится менеджменту и корпусу менеджеров.

Теория элит. Ее название само говорит за себя. Сторонники этой концепции делили общество на всемогущую элиту и подчиненную ей толпу, в управлении — на «квалифицированных» руководителей и на «неквалифицированные массы».

Теория технократии. Ее основателем является американский социолог Т. Веблен. Исследователи этой школы занимались вопросами прогнозирования развития общественного производства. Суть их концепции — грядущая эпоха будет эпохой государства инженерной и технической интеллигенции. Соответственно менеджмент будущего — это менеджмент технократии — представителей науки и техники.

Теория индустриального общества. Самым видным представителем этой теории был американский экономист Дж. Гэлбрейт. В 1967 г. он опубликовал книгу под названием «Новое индустриальное общество», в которой - нашли отражение и обоснование все главные идеи рассматриваемой управленческой концепции.

Положения теории индустриального общества в значительной степени совпадают с позициями представителей теории элит и теории технократии. Они включают два момента:

1) подход к объяснению противоречий в обществе разной степенью образованности различных категорий людей;

2) отведение технократическому менеджменту роли ведущей силы в управлении.

Но в отличие от школы элит представители теории индустриального общества не столь категоричны в разделении общества на «всемогущую» элиту и толпу. От взглядов технократов рассматриваемую теорию отличает направленность ее исследования не на будущее, а на современное общество 50—60-х гг.

Менеджмент в 60—80-е гг.

Для рассматриваемого периода характерно одновременное развитие нескольких подходов к управлению, внутри которых возникали свои школы и теории. Западные теоретики выделяют четыре таких подхода: системный, ситуационный, процессуальный и количественный. Следует сразу отметить, что эти подходы не являются противоположными. Они в определенной степени самостоятельны либо связаны один с другим как дополняющие или развивающие отдельные

идеи какого-нибудь направления. Ряд исследователей теории менеджмента объединяют появившиеся в этот период концепции и теории под общим названием школы науки управления.

Системный подход. Системный подход получил широкое распространение в теории и практике менеджмента в конце 50—70-х гг. Недостатком предшествующих теорий являлось то, что исследователи сосредоточивали внимание только на отдельных элементах управления и не рассматривали эффективность управления как результирующую всех его составляющих.

Применение системного подхода к управлению позволило руководителям увидеть всю организацию в единстве и взаимосвязи составляющих ее частей.

Сторонники нового подхода внесли существенный вклад в науку управления. Они не только разработали специальные, новые принципы управления, но и положили начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению.

Исходные положения теории системного управления следующие:

1) система — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей. Каждый элемент системы вносит свой вклад в ее развитие;

2) организация (предприятие, фирма, корпорация) является системой. Как и в биологическом организме, в организации все ее части взаимосвязаны;

3) важным понятием в управлении являются подсистемы. В организации (фирме, корпорации) подсистемами являются, например, отделы. В более широком плане подсистемами могут быть производственные и социальные составляющие;

4) организация представляет собой открытую систему, т. е. она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

В русле системного подхода в менеджменте 60—80-х гг. развивалась одна из наиболее известных концепций этого времени — концепция организационного поведения. Она являлась по существу продолжением исследований (во временном плане) ряда положений теории человеческих ресурсов. Вероятно, по этой причине ряд исследователей объединяют их в одну теорию.

Как и в ранее рассмотренных случаях, активные исследования в этом направлении начались в США, а затем они распространились и на страны Западной Европы. В числе разработчиков этой концепции

можно назвать Л. Барнарда, Г. Саймона, Ф. Селезника, Дж. Холла, Л. Берталани и др.

Многие положения концепции организационного поведения (развития) были исследованы и разработаны представителями школы социальных систем, центром которой стал институт Карнеги.

В основе теории организационного поведения лежит постулат бихевиористской школы о том, что поведение людей есть результат взаимодействия организации и человека. Управление должно быть так построено, чтобы оно координировало все элементы организации, в которую входит и сам человек. В организации в этой связи выделяются три подсистемы:

- 1) техническая. Она представляет собой определенную последовательность работ, технологию и другие элементы подобного характера;

- 2) управленческая, т. е. организационная и функциональная структуры, процедуры и правила и т. д.;

- 3) человек с его культурой ценностей, потребностями и пр.

Представители школы социальных систем исходили из того, что организация (фирма, корпорация) представляет собой сотрудничающую коалицию. Они исследовали различные модели такой коалиции, рассматривали взаимодействие всех подсистем (технической, организационной и социальной), а также влияние внешних факторов как комплекс проблем, решение которых в своей совокупности должно обеспечивать успех организации.

Ученые этого направления предприняли серьезную попытку соединить теорию с практикой. В середине 50-х гг. группой ученых под руководством К. Левина в Массачусетском технологическом институте была разработана специальная система так называемого группового обучения менеджеров.

Она включала набор конкретных рекомендаций по «организационному совершенствованию» (развитию) и получила название ОД по первым буквам английского «organisation development». Система ОД охватила широкий круг проблем совершенствования менеджмента. А сама концепция организационного поведения превратилась в 80-е гг. в самостоятельную науку управления. Современный менеджмент по существу базируется на основных ее положениях.

Ситуационный подход. В 60-е гг. в теоретический и практический менеджмент вместе с системным подходом вошел еще один подход — ситуационный. Дело в том, что теория систем выявляет, какие элементы входят в организацию (фирму, корпорацию), но она сама по себе не отвечает на вопрос, какие из этих элементов наиболее

важны. И там, где сторонники системного подхода не смогли найти наиболее приемлемые соотношения структурных компонентов организации, на помощь пришел ситуационный анализ. В центре внимания при таком виде исследований оказывается ситуация, т. е. определенный набор обстоятельств, которые оказывают большое влияние на организацию в данное конкретное время. А в набор качеств эффективного менеджмента к «системному мышлению» добавляется способность «ситуационного мышления».

Рассмотрение ситуации не является чем-либо новым в управленческой теории. К ситуации обращались исследователи и ряда предшествовавших школ, например школы человеческих ресурсов, эмпирической школы. Однако только в 60—70-е гг. наука об управлении и другие смежные с ней науки получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на эффективность управления в различных ситуациях. В эти годы возникла школа исследователей, поставивших задачу определить те главные черты ситуации (переменные), от которых зависит деятельность организации. Школа получила название ситуационной школы управления.

Эффективный менеджмент, по мнению ее представителей, должен обладать такими чертами, как мобильность и приспособляемость к той среде (ситуации), в которой работает данное, конкретное предприятие. Главный тезис сторонников ситуационного подхода к менеджменту: не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях.

Процессный, или функциональный, подход. Новый подход интенсивно разрабатывался в 50—70-е гг. Особенностью этого подхода является повышенное внимание управленцев к самоуправлению. Такие действия получили название управленческих функций. В этой главе ограничимся только двумя положениями:

1) процессный подход берет свое начало от школы научного менеджмента. В ней появились первые разработки концепции функций менеджмента;

2) в современной литературе по менеджменту выделяются следующие функции: планирование, организация, руководство, координация, контроль, мотивация,

Связующими процессами в организации являются : процесс коммуникации, и процесс принятия решений

Количественный подход. Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, инженерных наук, кибернетики. О нем можно говорить как о своего рода новой школе менеджмента. Количественный подход был реакцией

на достижения в области производства, техники и был вызван необходимостью совершенствования управленческого труда. В 60—80-е гг. в западном менеджменте широкое распространение получили количественные и статистические методы анализа, моделирование. Всеобъемлющая компьютеризация позволила освободить управленческий труд от большого числа рутинных, технических операций.

Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях этого периода. Наиболее известные из них — концепция операционного менеджмента, концепция теории решений, математический, или научный, менеджмент.

Сторонники операционного менеджмента считали, что недостаточно знать только науку управления производством. Менеджер должен обладать более широкими знаниями, поскольку менеджмент основывается на ведущих положениях и теориях таких наук, как социология, психология, математика, экономика, теория систем, индустриальное производство и пр.

Сторонники концепции теории решений главным в деятельности менеджера считают фактор принятия решений. Представители этой концепции, опираясь на научные дисциплины математического цикла и на психологию, разработали большое число подходов к выявлению управленческих проблем и их правильному и своевременному решению.

Представители математической школы управления считали, что менеджмент должен носить более научный характер. В качестве средств повышения научного уровня управления они предложили использование математических моделей, концепций и символов в практике руководства предприятием. Тема 3. Общие характеристики организации

Лекция 7. Понятие организации. Общие черты организации

Почему крохотная «Эпл» и гигантская «Ай Би Эм» заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как «Ар Си Эй», потеряли свои состояния? Как «МакДоналдсу» удается готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен клиентов в день? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь, может процветать в 2000 году, если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов?

Успех и провал этих фирм и компаний имеют одну общую особенность. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента.

Некая группа должна соответствовать нескольким **обязательным требованиям**, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы

2. Наличие по крайней мере одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

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

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны. Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Из определения следует, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Менеджмент - это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Один простой пример: «МакДоналдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица

также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы.

Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и. т. д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех выше перечисленных целей, но и эффективно связать их с наименьшими затратами.

Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

1. Ресурсы

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. «Эппл» и «Ай Би Эм» используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям «Эппл» и «Ай Би Эм» решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно идет компания на пути достижения желаемых результатов.

Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по выработке информации, такие как «Эппл» и «Ай Би Эм» столь стремительно росли.

2. Зависимость от внешней среды

Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира - от внешней среды - как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин внешняя среда включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции.

Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти новых людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров. Самые хорошие руководители в компании «Ай Би Эм» ничего не могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интегральной схемой, которая делает некоторые виды продукции «Ай Би Эм» устаревшими. И «МакДоналдс» не добьется никакого успеха пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит ее затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится

конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознание новых культурных ценностей. Например на японский рынок проникли и успешно действуют там лишь очень немногие американские компании такие как «Кока-Кола» и «МакДоналдс». А ведь на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

3. Горизонтальное разделение труда

Вероятно, самой очевидной характеристикой организации является разделение труда. Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой.

Например, организация из двух человек, имеющая целью пройти на судне до места отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется горизонтальным разделением труда. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

4. Подразделения

Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования подразделений, выполняющих

специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации - отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т. д. Эти подразделения у «МакДоналдса» имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. «МакДоналдс», например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности.

Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы - выбора размещения новых мест предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы и т. д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется и направляется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно.

5. Вертикальное разделение труда

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной.

Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, - группа плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения: она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т. е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая - это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда.

Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

6. Необходимость управления

Для того, чтобы организация смогла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих.

Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй - в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим.

Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция - координирование - выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена, в компании «Ай Би Эм», например, сами иногда звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом.

По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т. е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тогда, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель - это руководитель, и хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа президента имеет много общего с работой мастера на сборочном конвейере.

Лекция 8. Организация как открытая социально – экономическая система

Теория открытых систем

Теория общих систем. Л. фон Берталанффи (1956) предложил идею теории общих систем, которая может охватить все уровни науки от изучения отдельной клетки до изучения общества. Этот подход предполагает поиск обобщений, действительных на всех иерархических уровнях, когда методологическое единство наук сопровождается существенным единством принципов и законов. Дж. С. Миллер (1965) развивал общий системный подход, чтобы показать, что отдельный «набор» концепций может быть применим для различных наук. Методы управления информационными перегрузками, пересечения границ, подсистемного кодирования, обратной связи, пропускной способности и результата представлены как характеристики всех «живых систем». По Л. фон Берталанффи подход общих систем постулирует открытость каждой системы, теория общих систем должна быть теорией открытых систем.

Теория открытых систем (концепция неопределенности) подчеркивает тесную взаимосвязь между организационной структурой и ее поддерживающим окружением (средой). Одно из важных положений концепции неопределенности состоит в том, что без непрерывных внешних сигналов любая система вскоре деградирует, истощается, останавливается и разрушается. Решающим критерием для распознавания и понимания организационных систем является взаимосвязь организационных систем с энергетическим источником их поддержания. Почти для всех организаций один из наиболее важных внутренних ресурсов поддержки – это *целенаправленные, скоординированные и интегрированные человеческие усилия и мотивация.*

Другой важный аспект теории открытых систем – пропускная способность: обработка (производственных) сигналов для достижения некоторого результата, который в дальнейшем используется внешней группой или системой. В любой данной системе эти функции можно распознать наблюдая за циклом: сигнал – пропускная способность – результат. Этот цикл иногда описывают в технологических или экономических терминах, что неправомерно отделяет его от вовлеченных в него людей (масса необработанных материалов и масса продукции в конце, создающие прибыль). Однако, поскольку речь идет о цикле пропускной способности организации, мы обязательно включаем в эту систему людей.

Следующий аспект теории открытых систем – это ее положение о различных иерархических уровнях систем и их взаимосвязях. Паттерн специфического функционального организационного поведения имеет возможность кооперироваться с другими паттернами, чтобы достигать большего результата, к примеру в рабочие группы, чьи кооперативные взаимоотношения фактически обеспечивают конечный продукт. Такие взаимосвязанные группы формируют технические и производственную подсистемы организации. Организация имеет иерархически упорядоченную структуру. Это приводит к тому, что деятельность более высоких уровней доминирует над деятельностью более низких.

Таким образом, большинство деловых связей со средой контролируется посредством управляющей системы. Внешние взаимоотношения менеджеров организации включают критический набор параметров для обеспечения эффективности и выживания организации как таковой. Менеджеры на стратегических позициях играют ключевую роль в развитии и адаптации организации. Поэтому, в данном контексте, они изучаются как люди *со специфической ролью*, подверженные социальному влиянию.

Общие характеристики открытых систем. Несмотря на все свое разнообразие, открытые системы имеют общие характеристики. Следующие десять характеристик отличают все открытые системы.

1. Привнесение энергии. Открытые системы привносят определенную форму энергии из окружающей среды. Другими словами, функционирование организации сильно зависит от постоянного поступления определенных ресурсов из окружающей, например, социально-экономической среды. Ни одна организационная система не является в полной мере самодостаточной или замкнутой.

2. Пропускная способность. Открытые системы преобразовывают доступные им ресурсы. Организация создает новый продукт или обрабатывает вещества, или обучает людей, или обеспечивает услуги. Эти виды деятельности включают некоторое преобразование входного сигнала.

3. Продукт. Открытая система всегда экспортирует в окружающую среду продукт организации. Это могут быть, например, изобретение know how или мост, построенный инженерной фирмой. Постоянное производство продукта в системе зависит от восприимчивости окружающей среды. Продукты организации могут быть не востребованы, не иметь относительной полезности, перенасыщать рынок.

4. Открытые системы как циклы событий. Ресурсная модель имеет циклический характер. Продукт, экспортируемый в среду,

представляет собой будущий источник энергии для воспроизведения цикла деятельности организации. Энергия (ресурс), подкрепляющая цикл деятельности, производится посредством эффективного обмена продукта (ресурсной модели) во внешнем социально-экономическом пространстве. Этот процесс структурируется так, чтобы составлять единство и завершенность (замкнутый цикл). Единичный цикл представляет собой простую форму модели. Но такие единичные циклы комбинируются в более крупную структуру событий или системы событий. Система событий может состоять из цикла небольших циклов, каждый из которых влечет за собой другие. Циклы разных типов могут не иметь прямого отношения друг к другу. В таком смысле основной областью для исследования и построения организационных структур является прослеживание энергетической цепочки событий от момента поступления энергии и ее трансформации до окончания цикла (динамики ресурсной модели).

5. Снижение неопределенности. Чтобы выживать, открытые системы должны противодействовать развитию (увеличению) неопределенности. Развитие неопределенности – естественный закон природы, в соответствии с которым все живые формы движутся к дезорганизации или смерти. Цикл «вход – трансформация – результат» является основным для системы жизнедеятельности, это и есть цикл снижения неопределенности.

Открытые системы отличаются по своей способности выживать даже в случае резкого прерывания этого цикла. Здесь важна такая характеристика, как способность к аккумулярованию, накоплению. В результате того, что организация привнесла энергии больше, чем поставляет в среду, система может аккумуляровать энергию и снижать неопределенность. Внутри границ своей способности к накоплению открытая система всегда стремится максимизировать соотношение между привнесенной и поставляемой в среду энергией, чтобы выжить и даже в периоды кризиса жить в течение полученного займа времени. Современные экспериментальные исследования свидетельствуют о том, что существует значимая взаимосвязь между стратегией снижения неопределенности задачи управления и эффективностью решения. Стратегии снижения неопределенности содержат репрезентации внешнего и внутреннего планов и отражают уровень иерархии, язык описания и возможности субъективного местоопределения руководителя.

Стратегии снижения неопределенности представлены следующими операциональными классами:

- Сенсорный, включающий считывание контрольных показаний о состоянии процесса управления.

- Логический, включающий анализ поступающей информации на уровне процесса, построение гипотез о возможных отклонениях в процессе управления, синтез, структурирование образа объекта на уровне причинно-следственных связей.

- Коммуникативный, включающий взаимодействие с коллегами и специалистами других служб, команды, согласования действий, т.е. процесс приема и передачи информации в системе «человек-человек».

- Моторный, включающий операции непосредственного влияния (зачастую не обоснованного) на различные участки управленческого процесса и, таким образом, изменения параметров этого процесса.

Эффективность решения неопределенных задач прямо положительно связана с преобладанием сенсорных и логических действий руководителей, а отрицательно – с преобладанием коммуникативных и моторных в субъективных предпочтениях стратегии снижения неопределенности.

6. Получение информации, нейтрализация обратной связи и кодирование. Система получает из среды не только энергию, которую она трансформирует, изменяет в процессе работы. Она получает также информацию и сигналы о среде и о своем собственном функционировании по отношению к среде. Отрицательная обратная связь в системе позволяет корректировать отклонения от первоначальной концепции. В процессе кодирования информации процесс местоопределения организации упрощается до небольшого количества значимых для данной системы базовых переменных. Однако очень важно, чтобы при этом упрощении не «потерялась» адекватность и не смещались акценты между переменными по их реальной значимости.

7. Стабильность и динамическое равновесие. Энергия, задерживающая рост неопределенности, привносится для того, чтобы поддерживать постоянство и стабильность в качестве ресурсной модели. Стабильность не означает отсутствия действий или постоянного равновесия. В этом случае существуют постоянный приток ресурсов из среды и постоянный экспорт продуктов организационной системы (динамика). Стабильность как характеристика системы заключается в том, что пропорция энергетического обмена и отношение между частями сохраняются одинаковыми. Временная схема активности, которая может иметь серию подъемов и спадов, в целом стремится к прямой линии. Более того, система сама по себе находится в постоянном движении. Ее равновесие, – как определил *К. Левин*, – это

квазистационарность, основной принцип – сохранение характера системы.

Рост организации – одна из форм проявления тенденции к равновесию между возрастающей сложностью системы и ее целостностью. Сохраняя свой характер, система стремится получать больше ресурсов, чем требуется для конечного результата (мы уже отмечали это при обсуждении снижения неопределенности). Для того, чтобы гарантировать выживание, система действует так, чтобы получить некоторый запас надежности сверх необходимого для существования уровня. В процессе адаптации к среде системы делают попытки соединиться с внешними силами, поглощая их или получая контроль над ними. Организации движутся, включая в свои границы и внешние ресурсы, необходимые для выживания. Результат – экспансия первоначальной системы. Таким образом, стабильность, которая на первоначальном этапе развития (создания инициативной группы) является одним из видов равновесия, с течением времени на более сложном этапе (тиражирования идей) становится специфическим равновесием, сохраняющим характер системы во время роста и экспансии.

9. Специализация. Открытые системы движутся по направлению к специализации. Общие паттерны организационного поведения заменяются более специализированными паттернами

10. Интеграция и координация. В процессе профессиональной дифференциации система приходит к *объединенному функционированию*. В организационных системах существуют два различных пути объединения, которые *Б. С. Георгопулос* называет координацией и интеграцией. Интеграция позволяет объединять усилия благодаря совпадению, например, отношения к миссии, разделяемым нормам и ценностям, и специально ориентированной системы стимулирования, вовлечения и подготовки персонала.

В крупных организациях скорее координация, чем интеграция является средством обеспечения четкости и систематического объединения усилий – благодаря таким правилам, как установление и регулирование детерминированных операций, синхронизация функций, создание расписания и упорядочение событий.

11. Принцип равных конечных состояний. Открытые системы могут быть охарактеризованы на основе принципа равных конечных состояний, предложенного *Л. фон Берталанффи*. В соответствии с этим принципом, система может достичь одного и того же конечного состояния при различных начальных условиях и различными путями. В зависимости от того, каким способом организация создает регуляторные

механизмы, чтобы контролировать свои действия, количество равных конечных результатов может быть сокращено.

Организация как социально-экономическая система

На первый взгляд, традиционное восприятие организаций как определенной, упорядоченной деятельности людей, направленной на достижение некоторых целей, общеизвестно. Так, по мнению *В. Г. Афанасьева*, следует различать организацию как состояние объекта или субъекта управления, т. е. определенную упорядоченность, целостность того или другого в структурном и функциональном отношении, и организацию как функцию управления, т.е. субъективную деятельность людей, направленную на состояние упорядоченности. Однако в области создания и функционирования социальных систем организация занимает особое место, так как в отличие от других систем она постоянно вовлечена в процесс «ресурс – преобразование – результат». (см рис. 8.1)



Рис 8.1 Организация как открытая социально – экономическая система

Организация имеет функционально-целевую природу. Достижение целей и выполнение функций проявляется в производстве специфического продукта, в качестве которого могут выступать материальные блага (товар), услуги, информация, управленческие решения, интеллектуальный продукт и т. д. Так, например, производственные организации возникают на основе разделения труда и специализации. Функции организации, как правило, закрепляются в официальных (учредительных) документах, где отражаются и закрепляются основные виды деятельности и результат (цель), ради которой она создается. Однако достаточно часто закрепленная

официально форма существования организации может не отражать реальных функций и целей ввиду ограниченности языка описания и многозначности и динамичности способов существования организации. Это означает, что организация, особенно в начальный момент ее построения, представляет собой средство и инструмент для инициативной группы, который обеспечивает вовлечение, интеграцию и координацию усилий людей и регламентирует их поведение ради такой цели, которая не может быть достигнута индивидами порознь и требует объединенных организационных усилий.

Таким образом, организация, а именно ее продукт и его полезность, являются объективированным, экономическим эквивалентом субъективных усилий и обязательным обоснованием ее существования. Поэтому организация представляет собой *открытую социально-экономическую систему*.

По определению *В. А. Карташова*, организация есть процесс вовлечения и постановки определенных элементов в отношения содействия на основании законов и норм, определенных в конкретной субъективной деятельности людей (закрепленных в их опыте), для получения необходимого эффекта и результата, который способен удовлетворять исходные потребности.

В процессе функционирования организации участники объединяют свои индивидуальные усилия, взаимодействия, отношения, которые не просто суммируются, а образуют новое эмерджентное, системное качество. Это системное качество не разложимо до уровня отдельных составляющих системы организации, представляет ее сущность и является не просто суммой характеристик отдельных элементов. Примером системных качеств организации являются групповая сплоченность, интеграция организации, согласованность в принятии решений на уровне общей стратегии, качество рабочей жизни, нормы качества деятельности и т. д.

Эмерджентные качества существенно отличают организации разного типа. Каким способом образуются системные качества различных организаций?

В настоящий момент исследователи организации определяют три основные составляющие, которые образуют новое, системное качество организации:

- *Организация объединяет усилия многих своих участников*: уже простая массовость, т.е. одновременность многих усилий дает прирост энергии.

- *Сами единицы – элементы организации, включаясь в нее, изменяют свое первоначальное состояние*: они превращаются в

частично специализированные и, следовательно, целенаправленные элементы, выполняющие лишь определенные функции. Эта специализированная, целенаправленная деятельность людей также позволяет увеличить их энергию, так как их усилия «канализированы» в одном направлении.

- На основе специализации в организации осуществляется взаимодополнение функциональных возможностей элементов, которое также служит источником прироста энергии.

Как мы уже определили, объединяющим началом, системообразующим фактором для организации служит ее концепция, которая в начальный момент становления организации является целью, а в дальнейшем – необходимым условием ее развития.

Лекция 9. Жизненный цикл организации

Жизненный цикл организации - это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость, упадок. Задача руководителя в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.

В классической «теории организации» выделяют 4 стадии развития организации (см. рис. 9.1)



Рис. 9.1 Жизненный цикл организации

Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
нечеткие цели; высокие творческие	неформальные общение и структура;	формализация правил; стабильная	усложнение структуры; децентрализация;	высокая текучесть кадров;

возможности	высокие обязательства	структура; упор на эффективность	диверсифицированные рынки	возрастающие конфликты
-------------	--------------------------	--	------------------------------	---------------------------

Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, которые сочетаются со стадиями развития предприятия, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1 Стадия создания. (Этап предпринимательства)

Организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

На этой стадии перед организацией стоит 2 задачи:

1. Доступ к ресурсам.
2. Овладение механизмом конкуренции. На стадии создания руководитель должен:
 - изучить потребительский спрос на данную продукцию.
 - Собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить её с возможностями, наличием ресурсов, стратегий
 - Взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала своей компании и внесения соответствующих корректив в стратегию.
 - Принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.
 - Рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов.

2. Стадия роста. (Этап коллективности)

Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- Создание условий для экономического роста
- Обеспечение высокого качества товаров и услуг.

3. Стадия зрелости

3.1 Этап формализации и управления

Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности.

3.2 Этап выработки структуры

Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

На данной стадии перед организацией стоят задачи.

- Обеспечить свою стратегическую дееспособность
- Сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

4. Стадия спада (Этап упадка)

В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытку сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован. Организация становится слишком бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать спад.

При создании организации, когда творческий процесс протекает свободно, проявляется стремление к стабильному и устойчивому развитию. При этом решаются две задачи - обеспечение доступа к необходимым ресурсам и овладение механизмом конкуренции. Ключевую роль здесь играет анализ ситуации, получение объективной информации.

Переходя к созданию условий, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа. Главным же критерием при выборе типа управления должно быть поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего. Зрелость организации проявляется в том, что упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацеливается на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке.

На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления организации, упразднять органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т. п. Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, определяющиеся на стадии упадка.

К ним, в частности, относятся:

1. Снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;
2. Увеличивается конкурентная сила поставщиков;
3. Повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
4. Возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
5. Усложняется процесс создания товарных инноваций;
6. Снижается прибыльность.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль

руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организаций как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.

Современные концепции жизненного цикла организации

Рассмотрим сначала принципиальные особенности моделей жизненного цикла организации Л. Грейнера [Грейнер, 2002] и И. Адизеса [Adizes, 1988]. Модель Грейнера цитируется чаще, она появилась раньше, поэтому мы начнем исследование с нее.

Грейнер анализирует приводимые ниже факторы как важнейшие для развития организации:

- возраст организации;
- размер организации;
- этапы эволюции;
- этапы революции;
- темпы роста отрасли.

Автор модели считает, что развитие организации проходит через пять эволюционных этапов, которые сменяют друг друга вследствие возникновения специфических кризисов, приводящих к революционным преобразованиям в организации. Последовательность этапов и кризисов показана на рис. 9.2.

Отметим, что в модели Грейнера развитие организации фактически отождествляется с ее ростом, и в целом эта модель может быть применена только к очень большим компаниям. Ясно, что такой подход к описанию жизненного цикла накладывает серьезные ограничения на применимость модели, что проявляется, в частности, в том, что сам автор затруднился сформулировать, какого рода кризис должен последовать за стадией сотрудничества.

Кроме того, характеризуя соответствующие этапы жизни организации, автор модели рассматривает почти исключительно вопросы управления.

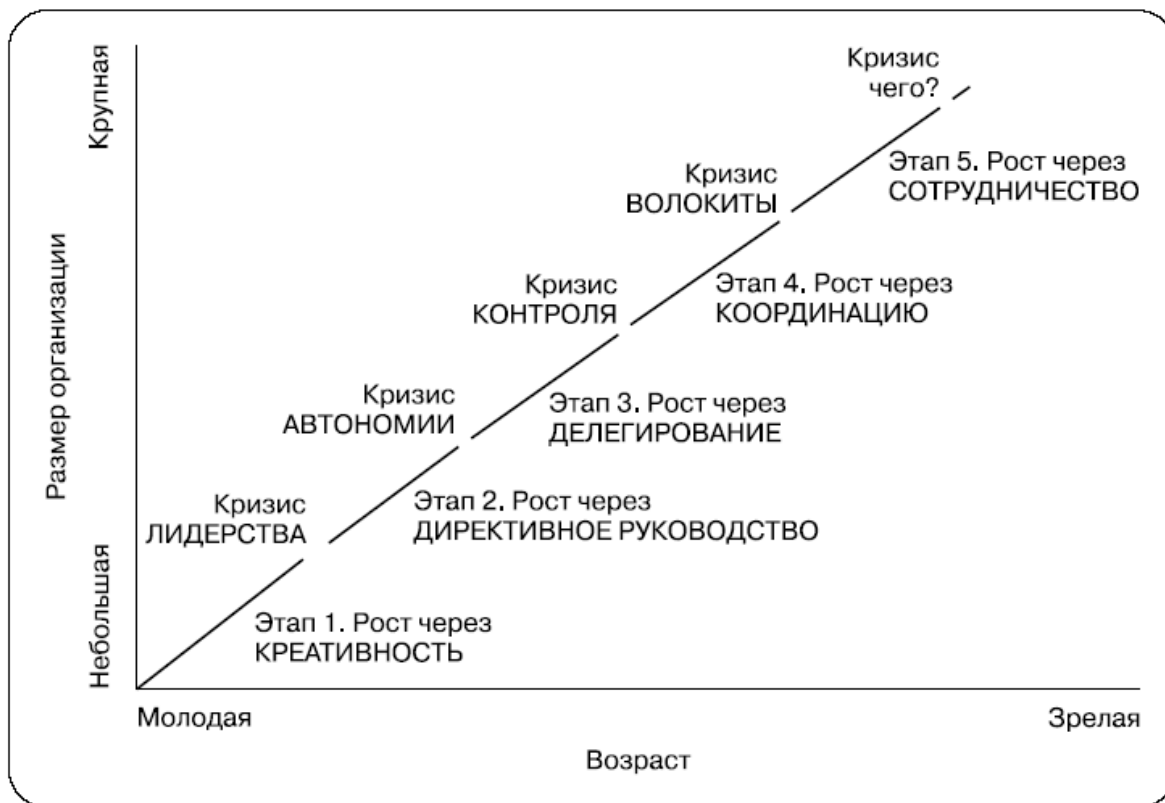


Рис. 9.2 Жизненный цикл организации, согласно концепции Грейнера

Типы управленческих практик на разных стадиях развития организации суммированы в табл. 9.1. Фактически это означает, что модель Грейнера описывает не развитие организации, а трансформацию со временем ее системы управления, что является вторым ограничением модели.

Вероятно, именно вследствие указанных серьезных ограничений модели Грейнера после ее появления исследователи не прекратили попыток создания более общей модели.

В 1988 г. вышла в свет первая книга И. Адизеса [Adizes, 1988], посвященная жизненным циклам организации, а чуть более десятилетия спустя — вторая [Adizes, 1999]. Модель Адизеса основана на следующих основных предположениях:

1. □ Развитие организации подобно эволюции живого организма — отсюда и названия некоторых этапов (рис. 9.3). Организмическая аналогия, однако, неполна в том отношении, что неизбежная для живого организма смерть необязательна для организации (пунктир фазы старения).

2. □ На любой стадии развития у организации имеются проблемы. Они делятся на болезни роста (которые можно уподобить детским

инфекционным болезням) и организационные патологии, с которыми, в отличие от болезней роста, самостоятельно организация справиться не может.

Стоит обратить внимание на то, что Адизес не уточняет, что именно в качестве параметра роста отложено на его графике по вертикали. По его мнению, конкретный параметр роста сильно зависит от отрасли (в этом отношении он согласен с Грейнером). Кроме того, Адизес допускает гибель организации еще до достижения ею расцвета, если она попадает в одну из «ловушек», показанных на рисунке справа от восходящей ветви кривой.

Таблица 9.1

Управленческие практики на эволюционных стадиях развития организации

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент в вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

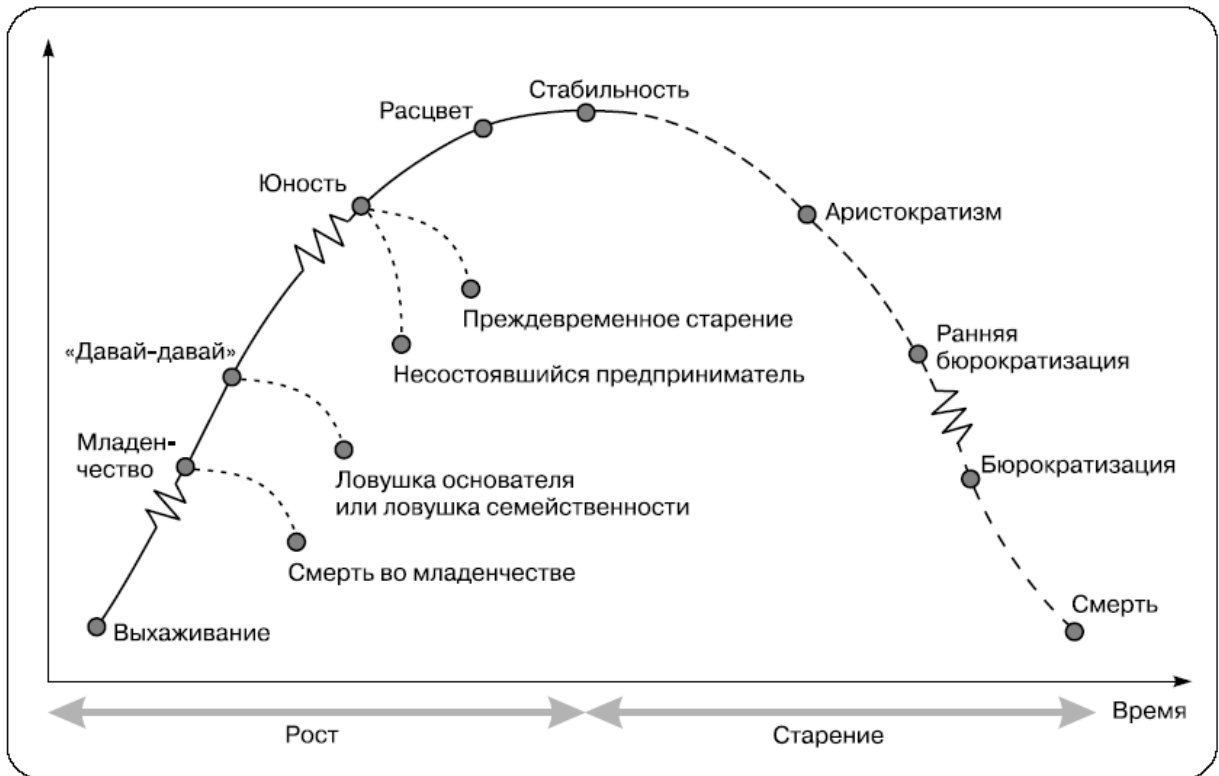


Рис. 9.3 Жизненный цикл организации, согласно концепции Адизеса

Адизес детально описывает каждую стадию своей модели, причем в его описаниях отражаются не только управленческие технологии, но и элементы корпоративной культуры и организационного климата.

Иными словами, модель Адизеса представляется более общей, нежели модель Грейнера, однако их вряд ли следует считать взаимоисключающими. Можно представить себе, что модель Грейнера встраивается в модель Адизеса, поскольку структура и стиль управления — это важнейшие характеристики организации. При этом начало креативной стадии первой модели совпадает со стадией «младенчество» второй, а завершающая стадия модели Грейнера близко подходит к стадии расцвета в терминологии Адизеса. Таким образом, объединяя эти модели, мы получаем инструмент для анализа трансформации корпоративного управления.

Тема 4. Осуществление взаимодействия и построения организации

Лекция 10. Организация как функция управления. Виды организаций

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязан найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

ОРГАНИЗАЦИЯ (как функция управления)— это процесс создания структуры предприятия, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Этой то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом аспекте устройства организаций — *взаимоотношениях полномочий*, которые связывают высшее производство низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому

человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, — один из классиков менеджмента, — то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на линии сборки фирмы «Сони» поступающему назначается (делегируется) задача монтажа печатных плат в телевизорах. Принимая эту работу и вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для фирмы «Сони». Беря на себя эту ответственность, рабочий должен разобрать и заново собрать телевизор в случае своей ошибки. Поскольку рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована*. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять

ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, руководитель хирургической бригады делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Но, если пациент умрет из-за того, что сестра выбрала неправильную группу крови для переливания, ответственным за это будет оперирующий хирург и его привлекут к суду за преступную небрежность. Аналогичным образом, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи — организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должности, а не индивиду*, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке — «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Например, хотя управляющий по сбыту фирмы «Проктер энд Гэмбл» оказывается на более высоком уровне управления при перемещении на пост управляющего по товарной марке, он уже не может давать приказы своим бывшим подчиненным в отделе *сбыта*. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Преыдущее обсуждение было упрощено для выделения существенных понятий организационных полномочий. Как уже указывалось, полномочия всегда ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов.

Они обозначаются как *линейные и аппаратные (штабные)* полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Именно линейные полномочия предоставляют руководителю законную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий

линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Например, директор больницы, обладающий полными линейными полномочиями по распоряжению ее ресурсами, может использовать больничные деньги на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Этот директор также может иметь право принимать решения, каких врачей следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности, а также выбирать руководителей подразделений и устанавливать цели для больницы. Аналогичным образом, управляющий по сбыту может обычно принимать окончательное решение по приему новых торговых агентов, относительно величины предусмотренных сметой расходов для каждого торгового агента, по вопросу, какие торговые агенты будут обслуживать определенных клиентов. В примере 11.3. иллюстрируются линейные и штабные обязанности на предприятиях автомобильной промышленности.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью* или **ЦЕПЬЮ КОМАНД (см. рис.10.1). Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд.**

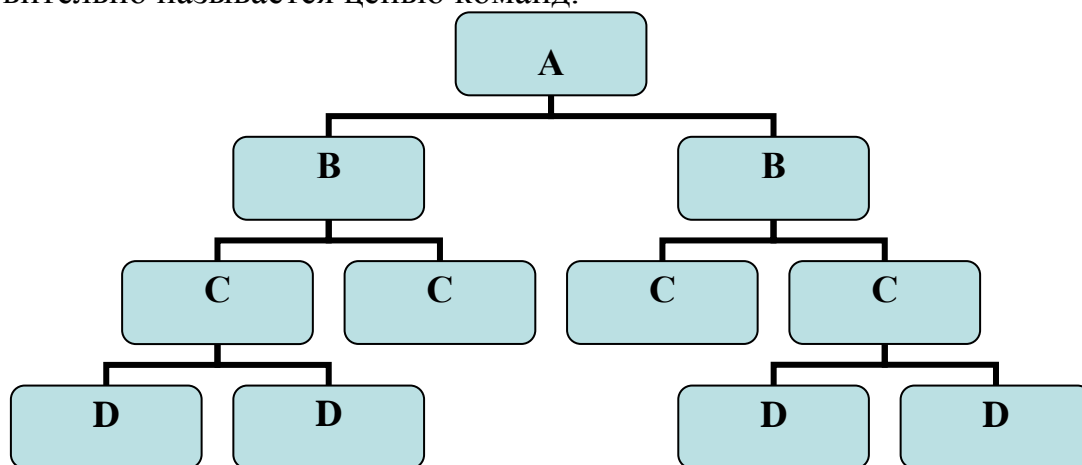


Рис. 10.1 Цепь команд

В большинстве организаций все от президента до последнего конторского служащего носят фактически одинаковую одежду, но цепь команд все-таки существует. Джеймс Муни, бывший вице-президент «Дженерал Моторс» и представитель «административной» школы управления, провел исторический анализ военных, правительственных, деловых и религиозных организаций. Он обнаружил, что все они основываются на иерархической системе взаимоотношения начальников и подчиненных. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких.

ШТАБНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Прежде чем попытаться определить штабные полномочия, давайте кратко рассмотрим происхождение административного аппарата, чтобы понять, почему в некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации.

Впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336-323 до н.э.). В армиях Александра полномочия командования людьми были изъяты у плановиков, и этих специалистов обязали помогать старшим офицерам в линейной организации. Плановики, таким образом, могли рекомендовать стратегию и получить возможность ее реализации войсками, но в то же время исключался разрыв запутанной цепи команд. Так как эти плановики были помощниками старшего офицера, их назвали его штабом. Офицеры, которые сражались на линии огня, были названы строевыми офицерами. Военные организации еще сегодня используют эти понятия.

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология и внешняя среда бизнеса стала более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров. Фармацевтической фирме, например, нужны химики, врачи, техники по контролю качества, программисты, специалисты по подготовке торговых агентов и юристы, чтобы обеспечить соблюдение правительственных нормативных документов. Концепция штаба была расширена и модифицирована, чтобы удовлетворить нужды организаций. В результате сегодня существует множество типов административных аппаратов (штабов) и вариантов штабных полномочий.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем

основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся *консультативный, обслуживающий и личный аппарат*, который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую границу между этими типами. Совсем нередко аппарат выполняет как обслуживающие, так и консультативные функции.

Консультативный аппарат. Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать *консультативный аппарат*. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг. Вероятно, наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных компаний. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

К другим областям, где используется обслуживающий персонал» относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы. Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат. Это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя. Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью. Посредством планирования

назначений и фильтрации информации они могут контролировать доступ к руководителю, для которого работают. Это может заставить работников, находящихся на более низкой ступени иерархии, чем их непосредственный начальник, заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю. Если руководитель искренне прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого аппарата значительно возрастает. Личные секретари руководителей высшего ранга часто в состоянии достичь такой власти, которая значительно превышает их формальные полномочия.

Эффективная организация распределения полномочий

Линейная деятельность-это та деятельность, которая непосредственно связана с производством, финансированием и реализацией товаров или услуг, производимых организацией. Штабной аппарат помогает выполнению основных функций.

Безусловно, определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к линейной, а какие к штабной, зависит от миссии, цели и стратегии организации.

Основные принципы делегирования линейных полномочий:

1. Единичность. Когда подчиненный отвечает только перед одним начальником и получает приказы только от одного начальника. В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд,

2. Ограничение нормы управляемости. **Норма управляемости - количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.** Величина нормы управляемости широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя- все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

Объем делегируемых полномочий определяет **степень централизации и децентрализации** организации.

Централизованные организации - организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Децентрализованные организации - такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления (см. табл. 10.1)

В чистом виде на практике это встречается редко. Как правило можно говорить о степени централизации и децентрализации,

Степень централизации можно определить по следующим характеристикам:

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях
2. Важность решений, принимаемых на нижестоящем уровне
3. Последствия решений на нижестоящем уровне.
4. Количество контроля за работой подчиненной.

Но даже в сильно централизованных и децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким важным вопросам:

- определение общих целей и задач
- стратегическое планирование
- формулирование политики фирмы
- коллективные договоры с профсоюзами
- разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы.

Таблица 10.1

Преимущества централизованной и децентрализованной организации

Централизованная	Децентрализованная
1. Улучшает контроль и координацию	1. Можно управлять большими организациями
2. Снижает количество и масштабы ошибочных решений, которые приняты опытными руководителями.	2. Дает право решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникающей проблеме, и следовательно лучше её знает
3. Позволяет избежать ситуации, когда одни отделы растут за счет других или организации в целом	3. Стимулирует инициативу
	4. Помогает молодому руководителю подготовиться к высоким должностям.

Питер Друкер сделал вывод, что основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создать кратчайшую цепь команд.

Лекция 11. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Механистические организации

По методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяют на два типа:

- **механистические (бюрократические) организации;**
- **органические (адаптивные) организации**

Механистические (бюрократические) организации — это организации, деятельность которых основывается на формальных

правилах и процедурах, централизованном принятии решении, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Это бюрократический тип организации. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная. Примеры: завод конвейерного типа, завод-автомат и др. Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации.

Свои преимущества, такие как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

- в организации известны общие цели и задачи
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить её на основе централизованного планирования;
- выполнение работы индивидом может достоверно изменяться
- денежное вознаграждение мотивирует работника
- власть руководителя признается как законная.

Органические (адаптивные) организации — это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение.

Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться, к изменению, т.е. являться более гибкой. Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: «делайте то, что Вы считаете необходимым, чтобы выполнить эту работу». При органическом подходе, в силу отсутствия ясных оценок и стандартов, работникам больше движет само мотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля. Пример: организация по проектированию и производству электронной техники.

Отличия механистических и органических организаций приведены в табл.11.1

Таблица 11.1

**Сравнительная характеристика механистических и органических
(адаптивных) организаций**

	Механистические организации	Органические организации
Характеристики	Узкая специализация работ Работа по правилам Четкие права и	Широкая специализация Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личный характер
	ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	
Условия	Простое, стабильное окружение Цели и задачи стабильны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Власть признается	Сложное, нестабильное окружение Цели и задачи нестабильны Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

Организационная структура управления

Организационная структура – упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Элементы структуры управления – работники (руководители, специалисты, служащие, а также подразделения, в которых занято определенное число работников, выполняющих свои функциональные обязанности).

Уровень управления – совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на одной ступени организационной иерархии.

Выделение этих структурных единиц производится в соответствии с общими и конкретными формами управления.

Между структурными единицами существуют связи *горизонтальные* и *вертикальные*.

Горизонтальные связи носят характер согласования – это связи координации и кооперации.

Вертикальные связи организуют отношения подчинения. В рамках вертикальных выделяют линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения характеризуются подчинением по всем функциям управления.

Функциональные – подчинение по определенной функции управления.

К **механистическим организациям** относятся:

1. Линейная организационная структура управления
2. Функциональная структура управления
3. Линейно-штабная структура управления
4. Линейно-функциональная структура управления
5. Дивизиональная структура управления

К **органическим (адаптивным) организациям** относятся:

1. Проектная структура управления
2. Матричная структура

Линейная организационная структура управления

Суть её в том, что она образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных подразделений в виде иерархической структуры. Каждый работник в такой структуре управления подчинен и подотчетен только одному руководителю.

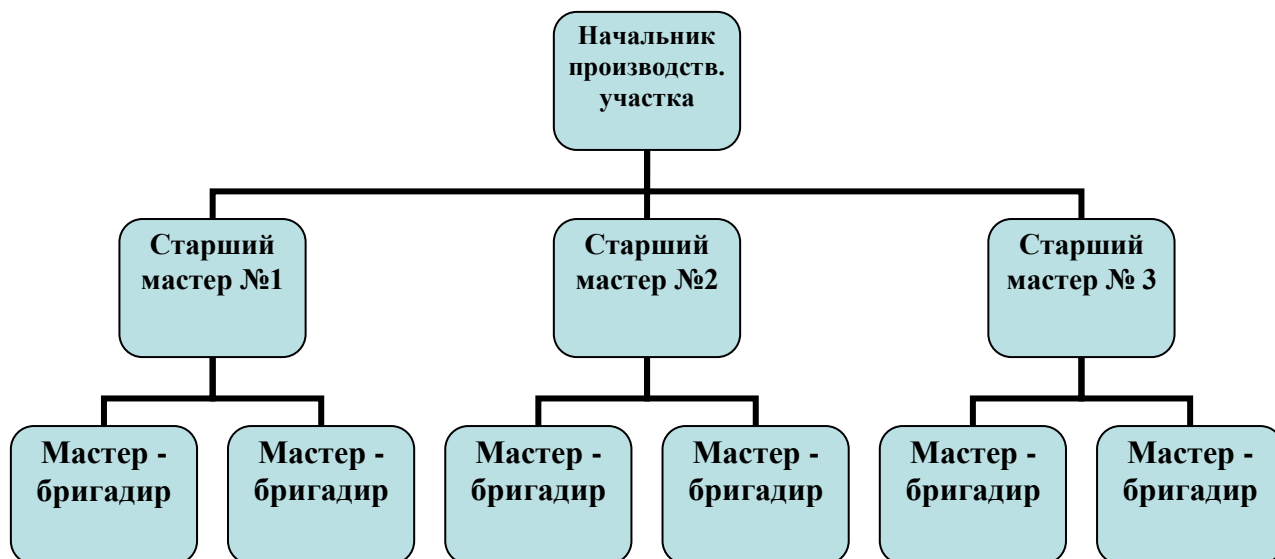


Рис. 11.1 Линейная организационная структура

Достоинства:

- 1) Такая структура создает условия для реализации принципа единоначалия и единства распорядительства.
- 2) Создаются условия для согласованности действий исполнителей в соответствии с главными целями организации.
- 3) Четкое разграничение функций и ответственности.
- 4) Обеспечивает предельность границ контроля.

Недостатки:

- 1) Низкая оперативность управления, т.к. информация проходит очень длинный путь.
- 2) Низкая эффективность управления – чтобы согласовать действия работников низшего уровня требуется вмешательство руководителя верхнего уровня.
- 3) Завышенные требования к знаниям руководителя верхнего уровня.

Данный тип структуры как правило применяется для низших уровней управления (участок, цех и т.д.)

Функциональная организационная структура управления

С развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации, возникла **функциональная департаментизация**. В производстве этот тип департаментизации получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. При функциональной делении организации

на части специализированные работы группируются преимущественно вокруг преимущественно вокруг ресурсов. Так, отдел планирования управляет таким ресурсом, как время, отдел кадров – кадров – это люди, отдел информационных систем – данные и т.д. Ее суть в том, что специализация аппарата управления, формирование подразделений осуществляется в соответствии с функциями управления.

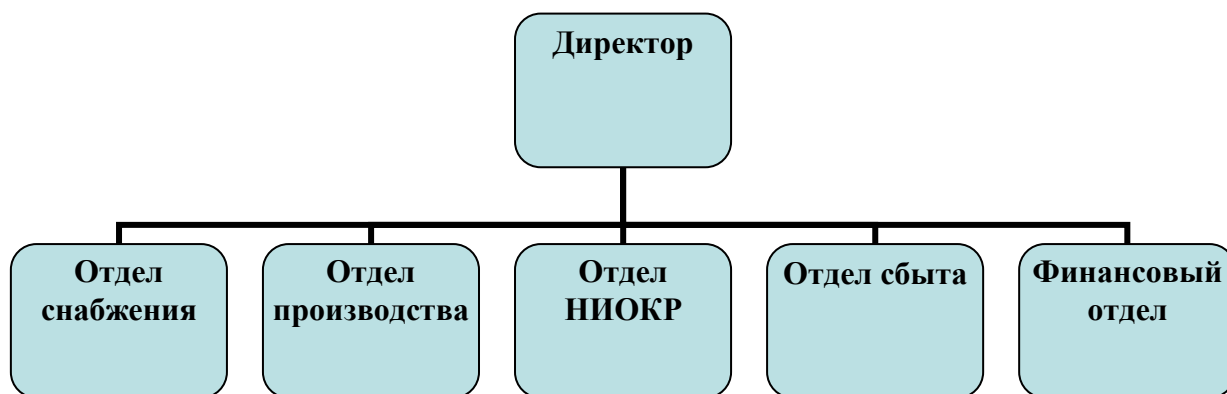


Рис. 11.2 Функциональная организационная структура

Достоинства:

- 1) Повышается оперативность управления.
- 2) Увеличивается эффективность управления (ввиду появления компетентных функциональных руководителей).

Недостатки:

- 1) Частный функциональный подход к решению проблемы
- 2) Возможно дублирование функций

Линейно-штабная структура управления

В основе ее лежит линейная структура управления, но при верхних уровнях линейного руководства создаются штабные подразделения, которые готовят решения для линейных руководителей, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

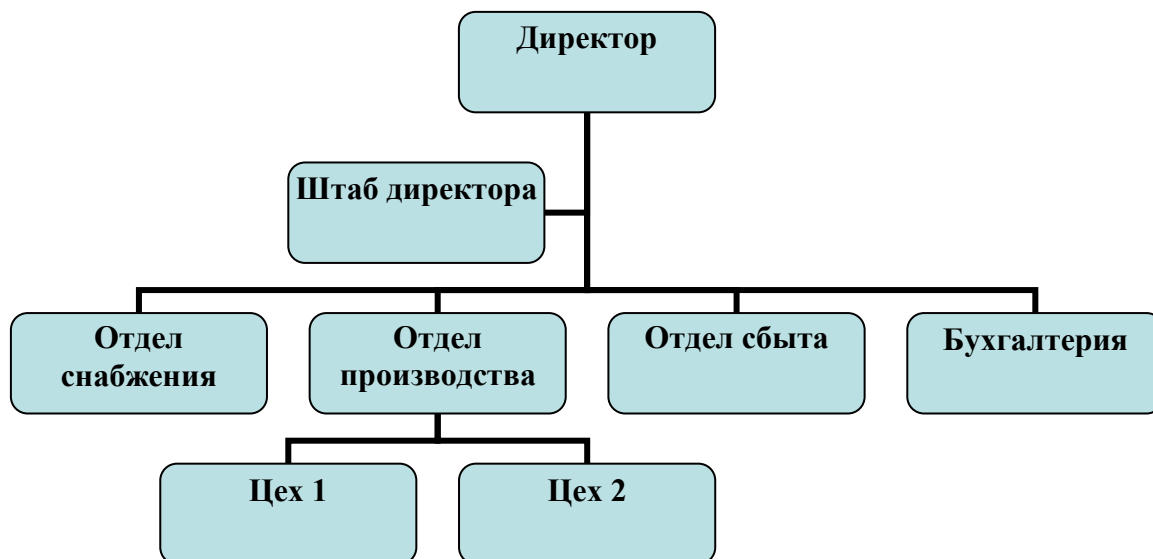


Рис. 11.3 Линейно- штабная организационная структура

Достоинства:

- 1) Повышается качество решений, принятых линейным руководителем.
- 2) Сохраняются все преимущества линейной структуры управления.

Недостатки:

- 1) С увеличением числа проблем разрастаются штабные подразделения и увеличивается нагрузка на линейного руководителя.

Линейно – функциональная (традиционная) организационная структура

Данная структура - комбинация линейной и функциональной департаментизации. Она строится по шахтному принципу, когда на каждую функцию управления формируется система от верхнего уровня до нижнего. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение. Применяется в относительно стабильных внешних условиях в организациях с ограниченной номенклатурой продукции, где требуется решение стандартных управленческих задач.

Основа данной структуры:

1. Линейные подразделения – осуществляют в организации основной вид деятельности
2. Функциональные подразделения – обслуживают основной вид деятельности

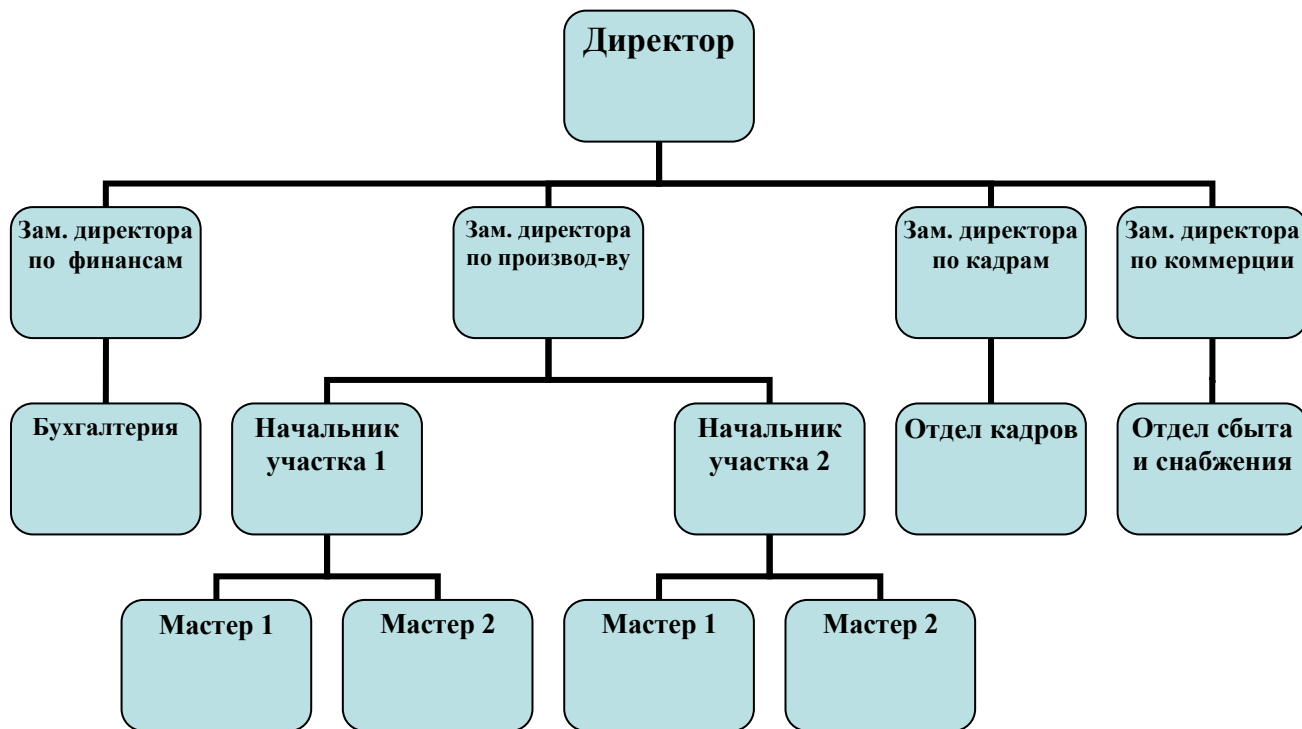


Рис. 11.4 Традиционная организационная структура

Достоинства:

Устраняются недостатки линейной, функциональной и линейно-штабной структур и сохраняются их достоинства.

Лекция 12. Дивизиональная, матричная, проектная организационные структуры

11.1 Дивизиональная организационная структура

Уже к концу 20-х годов стала ясна необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим стали возникать дивизиональные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя

за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Пик внедрения дивизиональных структур управления пришелся на 60 - 70-е годы. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Применяется дивизиональная структура при: увеличении размера фирм (при выходе на новые рынки, при расширении ассортимента продукции), при изменении технологии, при изменении внешних условий (росте конкуренции).

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: 1. По выпускаемой **продукции** (изделиям или услугам) - **продуктовая специализация**;

2. По ориентации на определенные группы **потребителей** - **потребительская специализация**;

3. По обслуживаемым **территориям** - **региональная специализация**.

В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений

12.1.1 Продуктовая дивизиональная организационная структура

Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Когда несколько продуктовых линий могут достигнуть такого высокого уровня продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации. При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого - либо продукта передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных служб (производственный, технический, сбыт) должны отчетываться перед управляющим по этому продукту.

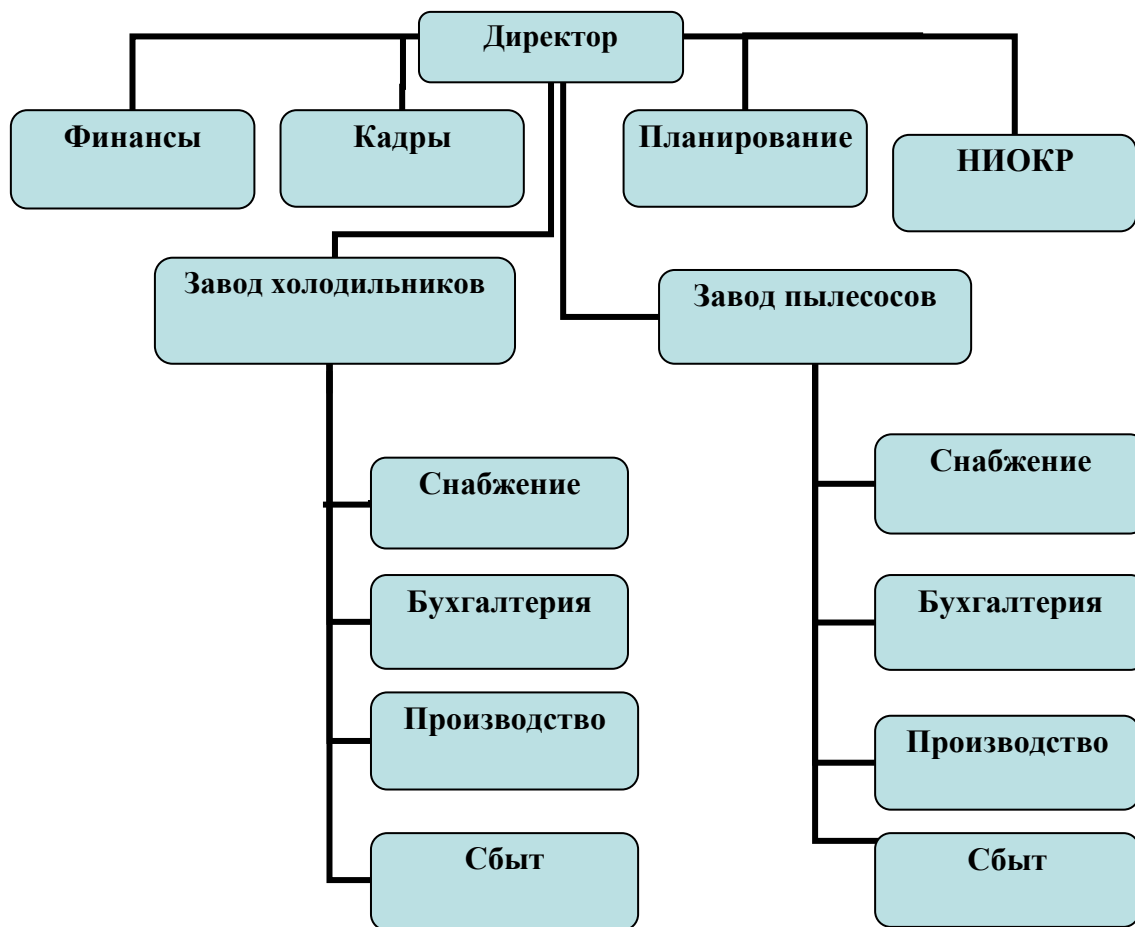


Рис 12.1 Продуктовая региональная структура

12.1.2 Потребительская дивизиональная организационная структура

Применяется, когда организация производит большой ассортимент товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков, причем каждая группа или рынки имеют свои определенные или специфические потребности. Например, книжные издательства, образовательные институты. Цель структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей также хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.



Рис. 12.2 Потребительская дивизиональная структура

12.1.3 Региональная дивизиональная организационная структура

Применяется, когда деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Данная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

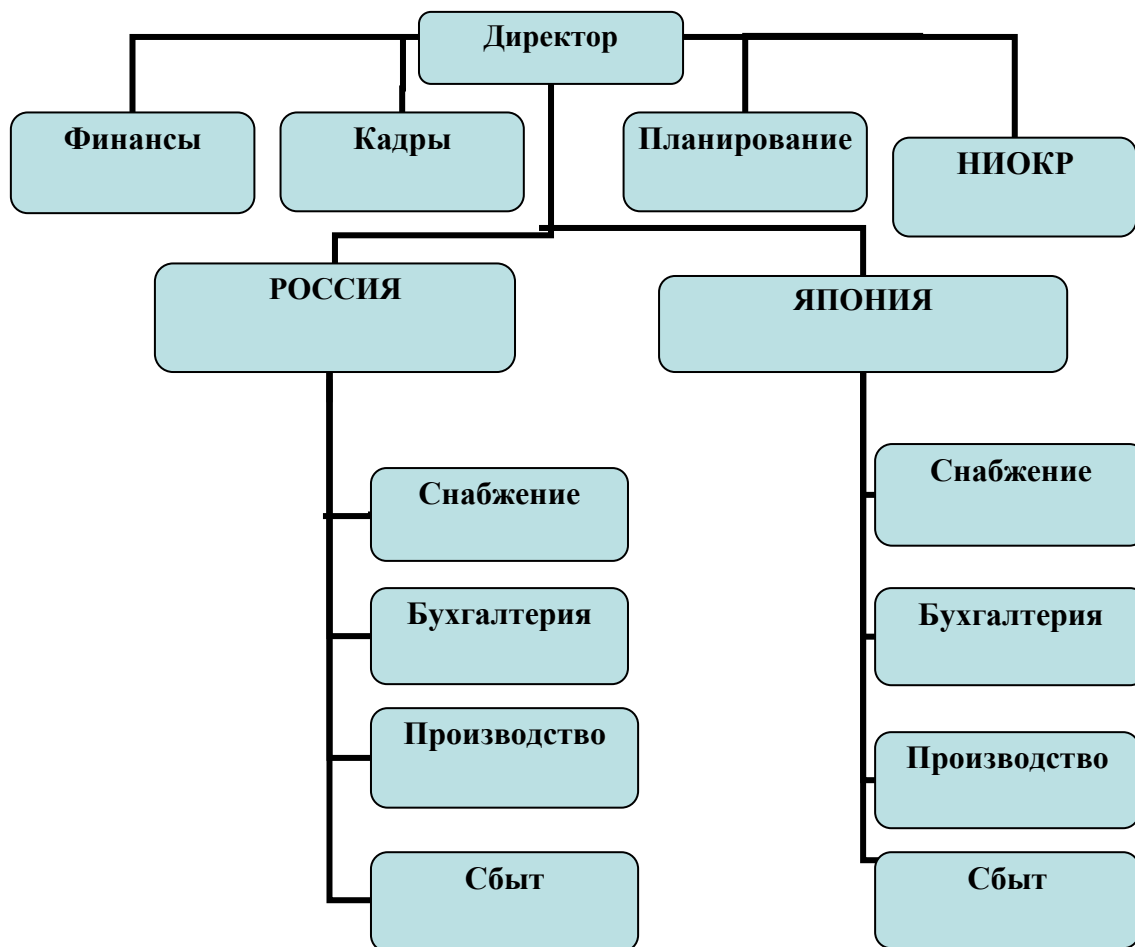


Рис. 12.3 Региональная дивизиональная структура

Достоинства:

1. Данная структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один два вида продукции.
2. Существует четкая определенность, кто отвечает за получение прибыли
3. Успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок
4. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменение условий конкуренции, технологии, покупательского спроса.

Недостаток:

Увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции

12.2 Проектная организационная структура

Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Основная функция данной структуры: собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта.

Преимущество проектной организации состоит в возможности концентрировать усилия на решении одной единственной задачи. По завершении работы над проектом команда распускается. Существует несколько типов проектных организаций:

1. Чистые или сводные проектные организации. Когда руководителю проекта полностью подчинены все группы и все выделенные для решения задачи ресурсы. Используется для решение крупномасштабных задач, например для создания космического корабля или для разработки нового вид оружия.

2. Руководитель является консультантом высшего руководства и кто-нибудь из вышестоящих менеджеров координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

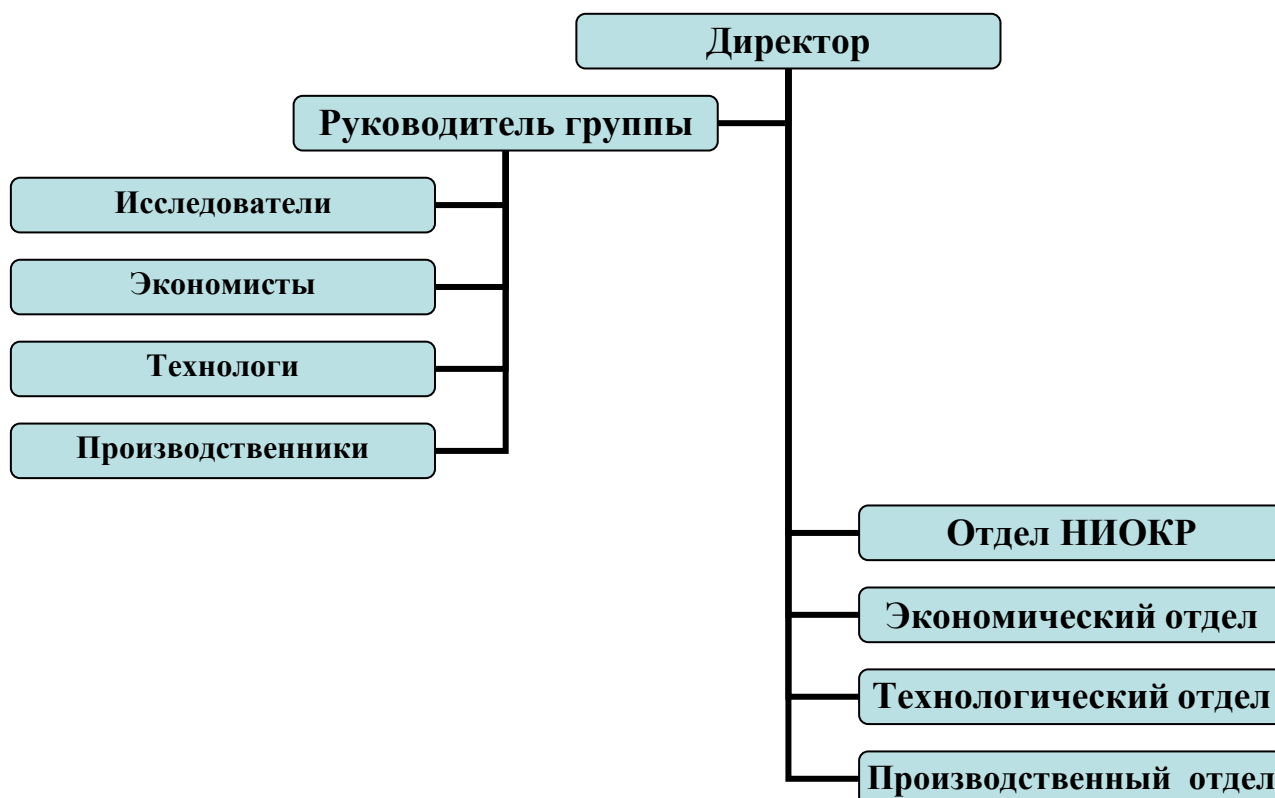


Рис. 12.4 Проектная организационная структура

Достоинства:

1. Высокая гибкость;
2. Сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки:

1. Очень высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
2. Дробление ресурсов между проектами;
3. Сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
4. Усложнение процесса развития организации как единого целого.

12. 3 Матричная организационная структура

Наиболее широко известный вариант проектной организации, настолько сильно отличается от остальных её типов, что его выделили в отдельную группу. Первыми применили матричные структуры космические фирмы в 50-60х годах. Это соединение проектной и функциональной структур. В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладают линейными полномочиями. Каждая автономная группа создается под цель или проект и пользуется при этом определенной свободой в организации своей работы. Они могут самостоятельно приобретать ресурсы, распределять полученную продукцию, участвовать в организации своего труда.

Данная структура используется преимущественно в организациях, где необходимо применять творческие способности для реализации тех или иных проектов.

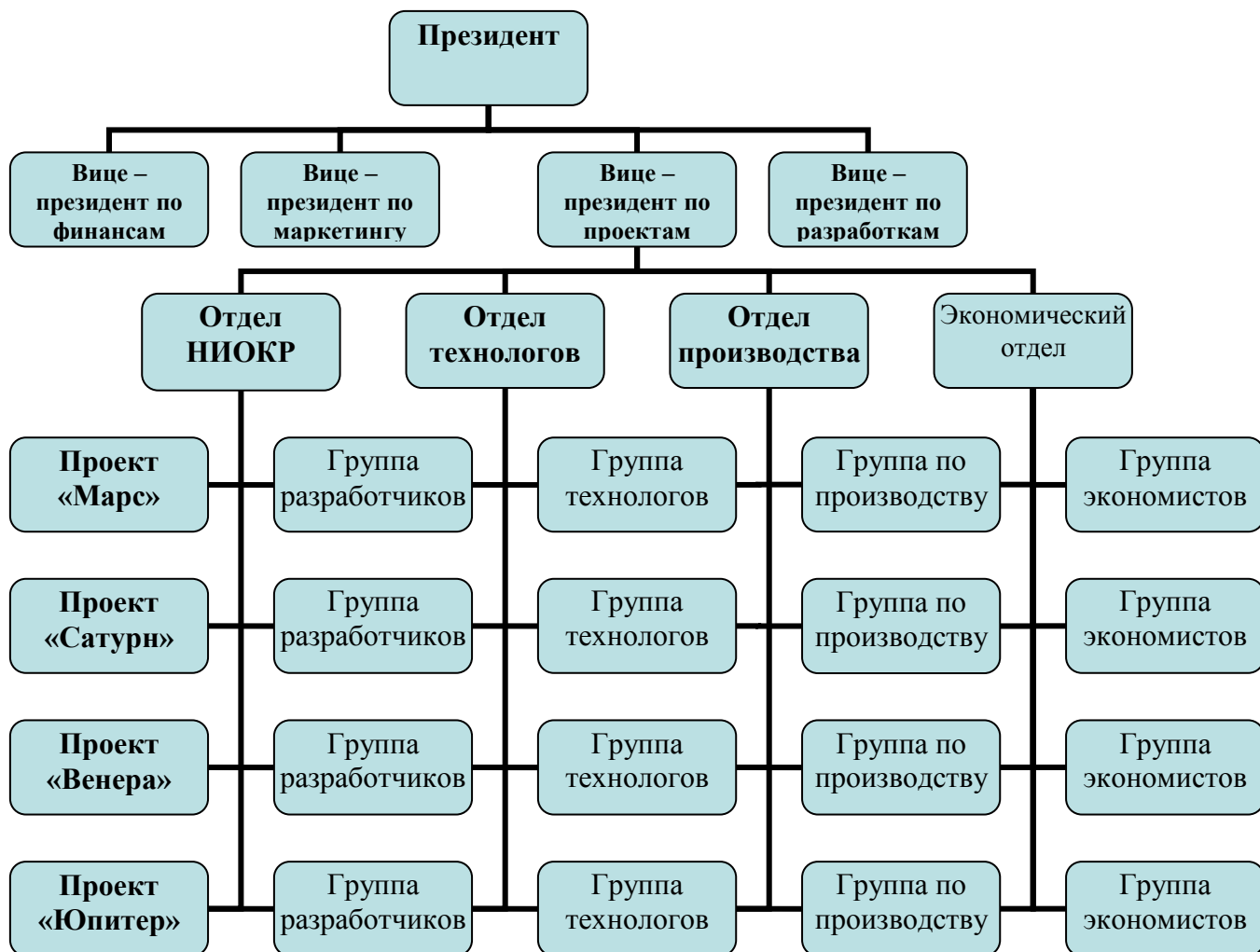


Рис. 12.4 Матричная организационная структура

Достоинства:

1. Лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
2. Более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
3. Более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
4. Относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
5. Улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;

6. Любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
7. Сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки:

1. Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
2. Необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам;
3. Высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
4. Частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
5. Возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Многомерная организационная структура

Любая организация представляет собой целеустремленную систему. В такой системе существует функциональное разделение труда между ее индивидами (или *элементами*) целеустремленность которых связана с выбором целей, или желательных исходов, и средств (*линий поведения*). Та или иная линия поведения предусматривает использование определенных ресурсов (*входных величин*) для производства товаров и предоставления услуг (*выходные величины*), которые для потребителя должны иметь большую ценность, чем используемые ресурсы. Потребляемые ресурсы включают рабочую силу, материалы, энергию, производственные мощности и денежные средства. Это в равной мере относится к государственным и частным организациям.

Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений: **ответственность** (кто за что отвечает) и **подчинение** (кто перед кем отчитывается). Организация с такой структурой может быть представлена в виде дерева, при этом **обязанности** изображаются прямоугольниками, относительное

расположение которых показывает *уровень полномочий*, а линии, соединяющие эти прямоугольники, - *распределение полномочий*. Однако такое представление организационной структуры не содержит никакой информации относительно того, ценой каких затрат и с помощью средств организации удалось добиться тех или иных результатов. Вместе с тем более информативное описание организационной структуры, которое может явиться основой для более гибких способов структурирования организации, может быть получено на основе матриц типа *затраты - выпуск* или типа *средства - цели*. Проиллюстрируем это на примере типичной частной корпорации, производящей некоторую продукцию.

Сведения о выпускаемой продукции могут быть использованы для определения целей организации. Для этого, например, можно провести классификацию продукции по ее видам или качественным характеристикам. Элементами структуры, ответственные за обеспечение производства продукции или предоставления услуг потребителем вне данной организации, называют *программами* и обозначают P_1, P_2, \dots, P_r . Средства, используемые программами (или видами деятельности), обычно можно подразделить на *операции* и *услуги*.

Операция - это вид деятельности, непосредственно влияющие на характер выпускаемой продукции или на ее наличие. Типичными операциями (O_1, O_2, \dots, O_m) является закупка сырья, транспортировка, производство, распределение и сбыт продукции.

Услуги - это виды деятельности, необходимые для обеспечения программ или выполнения операции. Типичными услугами (S_1, S_2, \dots, S_n) являются работы, выполняемые такими подразделениями, как бухгалтерия, отдел обработки данных, отдел технического обслуживания, отдел урегулирования трудовых конфликтов, финансовый отдел, отдел кадров, юридические службы.

Виды деятельности, осуществляемые в рамках программы и в рамках действий по ее выполнению, могут быть представлены как на рис. 12.5 и 12.6. Результаты каждого отдельного вида деятельности могут быть использованы непосредственно этим же видом деятельности, программами и другими видами деятельности, а также исполнительным органом и внешним потребителем.

Общие программы могут быть подразделены на частные, например, по типу потребителя (промышленный или индивидуальный), снабжаемого или обслуживаемого географического района, по видам продукции и т. д. Частные программы в свою очередь также могут быть подвергнуты дальнейшему разделению.

<i>Программы / Виды деятельности</i>	P1	P2	...	Pк
Операция Q1				
Операция Q2				
....				
Операция Qm				
Услуга S1				
Услуга S2				
....				
Услуга Sm				

Рис.12.5 Схема взаимодействия видов деятельности и программ

<i>Подразделения-потребители / подразделения-потребители</i>	Операция Q1	Операция Q2	Операция Qm	Услуга S1	S2	Sn
Операция Q1								
Операция Q2								
Операция Qm								
Услуга S1								
Услуга S2								
....								
Услуга Sn								

Рис. 12.6 Схема взаимодействия видов деятельности

Аналогичным образом можно провести детализацию видов деятельности видов деятельности. Например, операции по изготовлению изделия могут включать производство деталей, узлов и

сборку, причем каждая из этих операций может быть разбита на более мелкие операции.

Если число программ, а также основных и вспомогательных видов деятельности (операций и услуг) настолько велико, что руководитель не в состоянии эффективно осуществлять координацию, то может возникнуть необходимость в координаторах в рамках конкретных управленческих функций. Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или координационного подразделения. В тех случаях, когда число координаторов оказывается слишком большим, не исключено использование вышестоящих координаторов или координационных подразделений (*в данном контексте "координация" означает именно координацию, а не руководство*). Для осуществления координации вполне достаточно группы, состоящей из начальников координирующих подразделений и руководителей.

Тема 5. Связующие процессы в организации: процесс принятия решений, процесс коммуникации

Лекция 13. Процесс принятия решений

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решений. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений.

РЕШЕНИЕ — это выбор альтернативы.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество — почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания. Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников.

Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10

мин. или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижение активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некоторые управленческие решения буквально изменяют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэнном, попадают в эту категорию.

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений — часть каждодневной работы управляющего. Как определено выше, решение — это выбор альтернативы. Это, по сути дела, ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь.

Виды решений

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на *самом деле реализован* и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные и незапрограммированные*.

1. Запрограммированные решения - есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

К примеру, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически — на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

2. Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия

запрограммированных решений может быть полезна. При обсуждении далее в данной главе рационального решения проблем, мы фактически описываем процедуру принятия обоснованного, но в высшей мере незапрограммированного организационного решения.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Как показано выше, все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений.

3. Компромиссы. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Как специалист по изучению проблем управления Роберт Кац указывает, что каждое решение должно «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей». Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Подходы к принятию решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два решения момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения — это психологический процесс. Вес мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда — чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Рациональный подход к принятию решений описан ниже, но здесь важно помнить, что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности. Далее в главе мы

рассмотрим влияние некоторых поведенческих факторов на процесс принятия управленческих решений.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

1. Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать *с прибылью* ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

2. Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на суждении*, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно,

более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

3. Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Рациональное решение проблем

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный, фактическое число этапов определяется самой проблемой (см. рис.13.1)



Рис.13.1 Этапы процесса принятия рационального решения

1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем *только* ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную *возможность*. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя. Специалист по управлению Питер Друкер подчеркивает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же «должны быть следствием использования возможностей».

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. Аналогичным образом, работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице. Если лаборатория делает ошибку, врач скорее всего усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему — значит наполовину

решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «*симптом*» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными*, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают

возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устраним», является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Коротко говоря, менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости — не дороже 10 тыс. долл., экономичности — не менее 25 миль на 1 галлоне бензина, вместимости — пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

3. Определение альтернатив. Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как

правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Если вернуться к нашему примеру с автомобилем, то вы теперь стоите перед выбором нескольких моделей, которые, по вашему мнению, удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо оценить их.

4. Оценка альтернатив. Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.

На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны — яблоко бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль — неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомобилем. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Лекция 14. Элементы теории принятия решений. Методы принятия решений

14.1 Метод принятия решений с помощью экспертных оценок

Совершенно бесспорно, что для принятия обоснованных решений необходимо опираться на опыт, знания и интуицию специалистов. После второй мировой войны в рамках теории управления (менеджмента) стала развиваться самостоятельная дисциплина - экспертные оценки.

Методы экспертных оценок - это методы организации работы

со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и/или качественной форме с целью подготовки информации для лица, принимающего решения (ЛПР).

Для проведения работы по методу экспертных оценок создают рабочую группу (сокращенно РГ), которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных (формально или по существу) в экспертную комиссию (ЭК).

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других экспертов собирают вместе для подготовки материалов для ЛПР, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются. В одних методах число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения. В других - число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например, при использовании метода "снежного кома" (о нем - дальше).

Не меньше существует и методов обработки ответов экспертов, в том числе весьма математизированных и компьютеризированных. Многие из них основаны на достижениях статистики объектов нечисловой природы и других современных методах прикладной статистики.

Основные проблемы теории и практики экспертных оценок

Что должна представить экспертная комиссия в результате своей работы - информацию для принятия решения ЛПР или проект самого решения? От ответа на этот методологический вопрос зависит организация работы комиссии.

Цель - сбор информации для ЛПР. Тогда рабочая группа должна собрать возможно больше относящейся к делу информации, аргументов "за" и "против" определенных вариантов решений. Полезен метод постепенного увеличения числа экспертов: сначала первый эксперт приводит свои соображения по рассматриваемому вопросу; составленный им материал передается второму эксперту, который добавляет свои аргументы; накопленный материал поступает к следующему - третьему - эксперту... Процедура заканчивается, когда иссякает поток новых соображений.

Отметим, что эксперты в рассматриваемом методе только поставляют информацию, аргументы "за" и "против", но не вырабатывают согласованного проекта решения. Нет никакой

необходимости стремиться к тому, чтобы экспертные мнения были согласованы между собой. Более того, наибольшую пользу приносят эксперты с мышлением, отклоняющимся от массового, поскольку именно от них следует ожидать наиболее оригинальных аргументов.

Цель - подготовка проекта решения для ЛПР. Математические методы в экспертных оценках применяются обычно именно для решения задач подготовки проекта решения. При этом зачастую некритически принимают догмы согласованности и одномерности. Эти догмы "кочуют" из одной публикации в другую, поэтому целесообразно их обсудить.

ДОГМА СОГЛАСОВАННОСТИ. Считается, что решение может быть принято лишь на основе согласованных мнений экспертов. Поэтому исключают из экспертной группы тех, чье мнение отличается от мнения большинства. При этом отсеиваются как неквалифицированные лица, попавшие в состав экспертной комиссии по недоразумению или по соображениям, не имеющим отношения к их профессиональному уровню, так и наиболее оригинальные мыслители, глубже проникшие в проблему, чем большинство. Следовало бы выяснить их аргументы, предоставить им возможность для обоснования их точек зрения. Вместо этого их мнением пренебрегают.

Иногда заявляют, что в случае обнаружения двух или нескольких групп экспертов (вместо одной согласованной во мнениях) опрос не достиг цели. Это не всегда так. Цель достигнута - установлено, что единого мнения нет. И ЛПР должен это учитывать. Стремление обеспечить согласованность мнений экспертов любой ценой может приводить к сознательному одностороннему подбору экспертов, игнорированию всех точек зрения, кроме одной, наиболее любимой рабочей группе (или даже "подсказанной" ЛПР).

Поскольку число экспертов обычно не превышает 20-30, то формальная статистическая согласованность мнений экспертов (установленная с помощью тех или иных критериев проверки статистических гипотез) может сочетаться с реально имеющимся разделением на группы, что делает дальнейшие расчеты не имеющими отношения к действительности. Если же обратиться к конкретным методам расчетов, например, с помощью коэффициентов конкордации на основе коэффициентов ранговой корреляции Кендалла или Спирмена, то необходимо помнить, что на самом деле положительный результат проверки согласованности таким способом означает ни больше, ни меньше, как отклонение статистической гипотезы о независимости и равномерной распределенности мнений экспертов на множестве всех ранжировок. Другими словами, мы падаем жертвой

заблуждений, вытекающих из своеобразного толкования слов: проверка согласованности в указанном статистическом смысле вовсе не является проверкой согласованности в смысле практики экспертных оценок.

МНЕНИЯ ДИССИДЕНТОВ. С целью искусственно добиться согласованности стараются уменьшить влияние мнений экспертов-диссидентов. Жесткий способ борьбы с диссидентами состоит в их исключении из состава экспертной комиссии. Отбраковка экспертов, как и отбраковка резко выделяющихся результатов наблюдений, приводит к процедурам, имеющим плохие или неизвестные статистические свойства.

Мягкий способ борьбы с диссидентами состоит в применении робастных (устойчивых) статистических процедур. Простейший пример: если ответ эксперта - действительное число, то резко выделяющееся мнение диссидента сильно влияет на среднее арифметическое ответов экспертов и не влияет на их медиану. Поэтому разумно в качестве согласованного мнения рассматривать медиану. Однако при этом игнорируются (не достигают ЛПР) аргументы диссидентов.

В любом из двух способов борьбы с диссидентами ЛПР лишается информации, идущей от диссидентов, а потому может принять необоснованное решение, которое приведет к отрицательным последствиям. С другой стороны, представление ЛПР всего набора мнений снимает часть ответственности и труда по подготовке окончательного решения с комиссии экспертов и рабочей группы по проведению экспертного опроса и перекладывает ее на плечи ЛПР.

ДОГМА ОДНОМЕРНОСТИ. Распространен довольно примитивный подход т. н. "квалиметрии", согласно которому объект всегда можно оценить одним числом. Оценивать человека одним числом приходило в голову лишь на невольничьих рынках. Вряд ли даже самые рьяные квалиметристы рассматривают книгу или картину как эквивалент числа - ее "рыночной стоимости".

Каждый объект можно оценивать по многим показателям качества. Например, легковой автомобиль можно оценивать по таким показателям:

- расход бензина на 100 км пути (в среднем);
- надежность (средняя стоимость ремонта за год);
- быстрота набора скорости 100 км/час после начала движения; максимальная достигаемая скорость;
- длительность сохранения в салоне положительной температуры при низкой наружной температуре (- 50 градусов по Цельсию) и выключенном двигателе;

- вес, и т.д.

Можно ли свести оценки по этим показателям вместе? Определяющей является конкретная ситуация, для которой выбирается автомашина. Максимально достигаемая скорость важна для гонщика, но, как нам представляется, не имеет большого практического значения для водителя рядовой частной машины. Для такого водителя важнее расход бензина и надежность. Для машин различных служб государственного управления надежность важнее, чем для частника, а расход бензина - наоборот. Для районов Крайнего Севера важна теплоизоляция салона, а для южных районов - нет.

Таким образом, важна конкретная (узкая) постановка задачи перед экспертами. Но такой постановки зачастую нет. А тогда "игры" по разработке обобщенного показателя качества - например, в виде линейной функции от перечисленных переменных - не могут дать объективных выводов. Альтернативой единственному обобщенному показателю является математический аппарат типа многокритериальной оптимизации - множества Парето и т.д.

В некоторых случаях все-таки можно глобально сравнить объекты - например, с помощью тех же экспертов получить упорядочение рассматриваемых объектов - изделий или проектов. Тогда можно ПОДОБРАТЬ коэффициенты при отдельных показателях так, чтобы упорядочение с помощью линейной функции возможно точнее соответствовало глобальному упорядочению. Наоборот, в подобных случаях НЕ СЛЕДУЕТ оценивать указанные коэффициенты с помощью экспертов. Эта простая идея до сих пор не стала очевидной для отдельных составителей методик по проведению экспертных опросов и анализу их результатов. Они упорно стараются заставить экспертов делать то, что они выполнить не в состоянии - указывать веса, с которыми отдельные показатели качества должны входить в итоговый обобщенный показатель. Эксперты обычно могут сравнить объекты или проекты в целом, но не могут вычленить вклад отдельных факторов. Раз организаторы опроса спрашивают, эксперты отвечают, но эти ответы не несут в себе надежной информации о реальности...

Основные стадии экспертного опроса

Как показывает опыт проведения экспертных исследований, целесообразно выделять следующие стадии экспертного опроса:

- 1) формулировка ЛПР цели экспертного опроса;
- 2) подбор ЛПР основного состава Рабочей группы (обычно - руководителя и секретаря);
- 3) разработка РГ и утверждение у ЛПР технического задания на проведение экспертного опроса;

4) разработка РГ подробного сценария проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок), включая как конкретный вид экспертной информации (слова, условные градации, числа, ранжировки, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы) и конкретные методы анализа этой информации (вычисление медианы Кемени, статистический анализ люсианов и иные методы статистики объектов нечисловой природы и других разделов прикладной статистики);

5) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью;

6) формирование экспертной комиссии (целесообразно заключение договоров с экспертами об условиях их работы и ее оплаты, утверждение ЛППР состава экспертной комиссии);

7) проведение сбора экспертной информации;

8) анализ экспертной информации;

9) при применении процедуры из нескольких туров - повторение двух предыдущих этапов;

10) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения для ЛППР;

11) официальное окончание деятельности РГ (в том числе подготовка и утверждение научного и финансового отчетов о проведении экспертного исследования, оплата труда экспертов и сотрудников РГ).

Подбор экспертов

Проблема подбора экспертов является одной из наиболее сложных. Очевидно, в качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения наиболее помогут принятию адекватного решения. Но как выделить, найти, подобрать таких людей? Надо прямо сказать, что нет методов подбора экспертов, наверняка обеспечивающих успех экспертизы. Сейчас мы не будем возвращаться к обсуждению проблемы существования различных "партий" среди экспертов (см. выше) и обратим внимание на различные иные стороны процедур подбора экспертов.

Часто предлагают использовать методы взаимооценки и самооценки компетентности экспертов. С одной стороны, кто лучше может знать возможности эксперта, чем он сам? С другой стороны, при самооценке компетентности скорее оценивается степень самоуверенности эксперта, чем его реальная компетентность. Тем более, что само понятие "компетентность" строго не определено. Можно его уточнять, выделяя составляющие, но при этом усложняется предварительная часть деятельности экспертной комиссии.

При использовании метода взаимооценки, помимо возможности проявления личностных и групповых симпатий и антипатий, играет

роль неосведомленность экспертов о возможностях друг друга. В современных условиях достаточно хорошее знакомство с работами и возможностями друг друга может быть лишь у специалистов, много лет работающих совместно. Однако привлечение таких пар специалистов не очень-то целесообразно, поскольку они слишком похожи друг на друга.

Использование формальных показателей (должность, ученые степень и звание, стаж, число публикаций...), очевидно, может носить вспомогательный характер. Успешность участия в предыдущих экспертизах - хороший критерий для деятельности дегустатора, врача, судьи в спортивных соревнованиях, т.е. таких экспертов, которые участвуют в длинных сериях однотипных экспертиз. Однако, увы, наиболее интересны и важны уникальные экспертизы больших проектов, не имеющих аналогов.

В случае, если процедура экспертного опроса предполагает совместную работу экспертов, большое значение имеют их личностные качества. Один "говорун" может парализовать деятельность всей комиссии. В подобных случаях важно соблюдение регламента работы, разработанного РГ.

Есть полезный метод "снежного кома", при котором от каждого специалиста, привлекаемого в качестве эксперта, получают несколько фамилий тех, кто может быть экспертом по рассматриваемой тематике. Очевидно, некоторые из этих фамилий встречались ранее в деятельности РГ, а некоторые - новые. Процесс расширения списка останавливается, когда новые фамилии перестают встречаться. В результате получается достаточно обширный список возможных экспертов. Ясно, что если на первом этапе все эксперты были из одного "клана", то и метод "снежного кома" даст, скорее всего, лиц из этого "клана", мнения и аргументы других "кланов" будут упущены.

Необходимо подчеркнуть, что подбор экспертов в конечном счете - функция Рабочей группы, и никакие методики подбора не снимают с нее ответственности. Другими словами, именно на Рабочей группе лежит ответственность за компетентность экспертов, за их принципиальную способность решить поставленную задачу. Важным является требование к ЛПР об утверждении списка экспертов.

Существует ряд нормативных документов, регулирующих деятельность экспертных комиссий в тех или иных областях. Примером является Закон Российской Федерации "Об экологической экспертизе" от 23 ноября 1995 г. , в котором регламентируется процедура экспертизы "намечаемой хозяйственной или иной деятельности" с целью выявления возможного вреда, который может нанести рассматриваемая деятельность окружающей природной среде.

14.2 Элементы теории принятия решений

Системный подход при принятии решений

При обсуждении проблем принятия решений часто говорят о системном подходе, системе, системном анализе. Речь идет о том, что надо рассматривать проблему в целом, а не "выдергивать" для обсуждения какую-нибудь одну черту, хотя и важную. Так, при массовом жилищном строительстве можно "выдернуть" черту - стоимость квадратного метра в доме. Тогда наиболее дешевые дома - пятиэтажки. Если же взглянуть системно, учесть стоимость транспортных и инженерных коммуникаций (подводящих электроэнергию, воду, тепло и др.), то оптимальное решение уже другие - девятиэтажки.

Так, например, менеджер банка, отвечающий за распространение пластиковых карт, может сосредоточиться на рекламе. Между тем ему от системы "банк - владельцы карт" лучше перейти к системе "банк - руководители организаций - владельцы карт". Договоренность с руководителем учреждения, давшим в итоге приказ выплачивать заработную плату с помощью пластиковых карт, даст нашему менеджеру гораздо больший прирост численности владельцев карт, чем постоянная дорогая реклама. Его ошибка состояла в неправильном выделении системы, с которой он должен работать.

Менеджер банка будет не прав, оценивая работу подразделений банка в текущих рублях. Обязательно надо учитывать инфляцию. Иначе мы сталкиваемся с парадоксальными явлениями, когда реальная ставка платы за кредит отрицательна; или же - рублевый оборот растет, банк якобы процветает, а после перехода к сопоставимым ценам путем деления на индекс инфляции становится ясно, что дела банка плохи.

Различных определений понятия системы - десятки [12].). Общим в них является то, что о системе говорят как о множествами, между элементами которого имеются связи. Целостность системы и ее "отделенность" от окружающего мира обеспечиваются тем, что взаимосвязи внутри системы существенно сильнее, чем связь какого-либо ее элемента с любым элементом, лежащим вне системы. По определению действительного члена Российской академии наук Н.Н.Моисеева: "Системный анализ - это дисциплина, занимающаяся проблемами принятия решений в условиях, когда выбор альтернативы требует анализа сложной информации различной физической природы".

Кроме рассмотренных выше методов, прежде всего экспертных, при принятии решений применяют весь арсенал методов современной прикладной математики. Они используются для оценки ситуации и

прогнозирования при выборе целей, для генерирования множества возможных вариантов решений и выбора из них наилучшего..

Прежде всего, надо назвать методы оптимизации (математического программирования). Для борьбы с многокритериальностью используют различные методы свертки критериев, а также интерактивные компьютерные системы, позволяющие вырабатывать решение в процессе диалога человека и ЭВМ. Применяют имитационное моделирование, базирующееся на компьютерных системах, отвечающих на вопрос: "Что будет, если...?", метод статистических испытаний (Монте-Карло), модели надежности и массового обслуживания. Часто необходимы статистические (эконометрические) методы, в частности, методы выборочных обследований. При принятии решений применяют как вероятностно-статистические модели, так и методы анализа данных.

Особого внимания заслуживают проблемы неопределенности и риска, связанных как с природой, так и с поведением людей. Разработаны различные способы описания неопределенностей: вероятностные модели, теория нечеткости, интервальная математика. Для описания конфликтов (конкуренции) полезна теория игр. Для структуризации рисков используют деревья причин и последствий (диаграммы типа "рыбий скелет"). Менеджеру важно учитывать постоянные и аварийные экологические риски. Плата за риск и различные формы страхования также постоянно должны быть в его поле зрения.

Необходимо подчеркнуть, что весьма полезны и различные простые приемы принятия решений. Например, при сравнении двух возможных мест работы весьма помогает таблица из трех столбцов, в левом из которых перечислены характеристики рабочего места: заработок, продолжительность рабочего времени, время в пути от дома до работы, надежность предприятия, возможности для профессионального роста, характеристики рабочего места и непосредственного начальства и др. А в двух других столбцах - Ваши оценки этих характеристик, в "натуральных" показателях или в процентах от максимума. Иногда при взгляде на подобную таблицу все сразу становится ясно. Но можно вычислить значения обобщенного показателя, введя весовые коэффициенты и сложив ваши взвешенные оценки вдоль столбцов. Не менее полезно изобразить на бумаге возможные варианты решения, которое Вам предстоит принять, а также возможные реакции лиц и организаций на те или иные Ваши решения, а затем и Ваши ответы на эти реакции. Полезны таблицы доводов "за" и "против" и др.

Проблема горизонта планирования

Во многих ситуациях продолжительность проекта не определена либо горизонт планирования инвестора не охватывает всю продолжительность реализации проекта до этапа утилизации. В таких случаях важно изучить влияние горизонта планирования на принимаемые решения.

Рассмотрим условный пример. Предположим, я являюсь владельцем завода. Если горизонт моего планирования - 1 месяц, то наибольший денежный доход я получу, продав предприятие. Если же планирую на год, то я сначала понесу затраты, закупив сырье и оплатив труд рабочих, и только затем, продав продукцию, получу прибыль. Если я планирую на 10 лет, то пойду на крупные затраты, закупив лицензии и новое оборудование, с целью увеличения дохода в дальнейшие годы. При планировании на 30 лет имеет смысл вложить средства в создание и развитие собственного научно-исследовательского центра, и т.д.

Таким образом, популярное утверждение "фирма работает ради максимизации прибыли" не имеет точного смысла. За какой период максимизировать прибыль - за месяц, год, 10 или 30 лет? От горизонта планирования зависят принимаемые решения. Понимая это, ряд западных экономистов отказываются рассматривать фирмы как инструменты для извлечения прибыли, предпочитают смотреть на них как на живые существа, старающиеся обеспечить свое существование и развитие.

Лекция 15. Процесс коммуникации

Согласно исследованиям руководитель тратит от 50 до 90% всего времени на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. Хотя общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73 % американских, 63%

английских, и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациям. Согласно еще одному опросу примерно 250000 работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем.

Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становится лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией. Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс

Осознание важности такого явления, как коммуникация, привела к попыткам разработать модели процесса. Существует множество видов моделей коммуникационного процесса, которые в основном они различаются по терминологии и по количеству элементов, все это варьируется с точки зрения дисциплин, от которых они произошли. Классическая теория коммуникации была разработана американским математиком Клодом Шенноном (его имя в значительно большей степени известно, чем имя его соотечественника Уоррена Уивера) в конце 40-х годов, которая достаточно долгое время пользовались в лингвистике, математике и кибернетике (см.рис. 15.1). Эта модель сыграла значительную роль в развитии многих наук, связанных с обменом информацией.

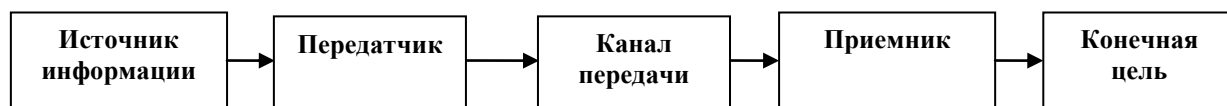


Рис. 15.1 Модель коммуникационного процесса К. Шеннона

Модель включает пять элементов: источник информации, передатчик, канал передачи, приемник и конечную цель, -

расположенных в линейной последовательности (линейная модель). В дальнейшем модель пересматривалась с тем, чтобы удовлетворить потребности других областей исследования, связанных с другими видами коммуникации. Пересмотренная модель включала шесть компонентов: источник, кодирующее устройство, сообщение, канал, декодирующее устройство и приемник (ср. с принципом устройства телефона). Эти термины, с переменным успехом, применялись и метафорически в других коммуникативных концепциях.

Помимо этих терминов, Шеннон ввел еще понятия шума (в дальнейшем это явление связали с понятием энтропии) и избыточности.

Шум (энтропия) в теории коммуникации связана с теми внешними факторами, которые искажают сообщение, нарушают его целостность и возможность восприятия приемником. Понятие негэнтропия связано с теми случаями, когда неполное или искаженное сообщение все же получено приемником, благодаря его способности распознать сообщение, несмотря на искажения и недостающую информацию.

Понятие же избыточности, повторения элементов сообщения для предотвращения коммуникативной неудачи, то есть, средства против энтропии, чаще всего демонстрируют именно на примере естественных человеческих языков. Считается, что все языки приблизительно наполовину избыточны: можно залить кляксами половину слов текста или стереть половину слов в радиовыступлении, но при этом все же сохранится возможность понять их. Разумеется, есть предел допустимого шума, за порогом которого возможность понимания резко снижается.

АВ данной интерпретации автор модели в качестве ответа на вопросы Лассвелла выделяет участников и элементы коммуникативного акта: коммуникатор, сообщение, канал, получатель, последствия. Далее он намечает сферы исследования коммуникации в соответствии с предложенным разделением ролей участников: исследование управления, исследование содержательной стороны коммуникации, исследование коммуникативной среды, исследование аудитории, исследование коммуникативного воздействия.

Мескон М. в своем учебнике «Основы менеджмента» дает следующее определение:

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует

эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей (см. рис. 15.2).

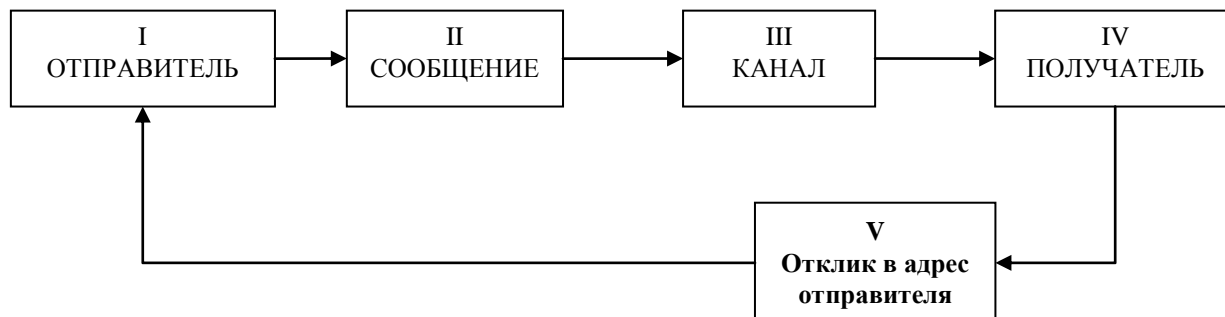


Рис. 15.2 Схема процесса коммуникации

Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- I. Зарождение идеи.
- II. Кодирование и выбор канала.
- III. Передача.
- IV. Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникнуть в разных точках.

- I. Зарождение идеи.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. На этом этапе необходимо осознать, какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, а также оценить адекватность и уместность ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели коммуникаций.

II. Кодирование и выбор канала.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

III. Передача.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как

мы видели, передача является лишь одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

IV. Декодирование.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь и шум. Обратная связь - это реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений.

Кроме того, в процессе коммуникации имеет место такое понятие как шумовые помехи. Аварии (поломки), взаимные помехи или шумовые помехи могут произойти в процессе коммуникации. Шумовые помехи можно определить как факторы, которые снижают качество сигнала (передачи). В рамках организации это может произойти в результате влияния многочисленных факторов. Например:

1. Шумовые помехи.

2. Неправильная интерпретация приемником (получающим) и/или посылающим.
3. Различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы).
4. Влияние времени.
5. Различия в понимании начальников и подчиненных своего должностного положения неминуемо усугубляют отсутствие (пробел) коммуникации между начальниками и подчиненными.

Невербальная коммуникация

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе **невербальной коммуникации**. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания. Основные типы невербальной коммуникации приводятся в табл. 15.1

Таблица 15.1

Основные типы невербальной коммуникации

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз прикосновения позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи запах тела мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Антропологам и лингвистам уже длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек.

В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения.

Согласно теории Алана Пиза в каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Размеры личной пространственной территории человека средне обеспеченного социального уровня в принципе одинаковы независимо от того, проживает ли он в Северной Америке, Англии или Австралии. Ее можно разделить на 4 четкие пространственные зоны.

1. Интимная зона (от 15 до 46 см). Из всех зон эта самая главная, поскольку именно эту зону человек охраняет так, как будто бы это его собственность. Разрешается проникнуть в эту зону только тем лицам, кто находится в тесном эмоциональном контакте с ним. Это дети, родители, супруги, любовники, близкие друзья и родственники. В этой зоне имеется еще подзона радиусом в 15 см, в которую можно проникнуть только посредством физического контакта. Это сверх интимная зона.

2. Личная зона (от 46 см до 1,2 метра). Это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на коктейль - вечеринках, официальных приемах, официальных вечерах и дружеских вечеринках.

3. Социальная зона (от 1,2 до 3,6 метров). На таком расстоянии мы держимся от посторонних людей, например, водопроводчика или плотника, пришедшего заняться ремонтом в нашем доме, почтальона, нового служащего на работе и от людей, которых не очень хорошо знаем.

4. Общественная зона (более 3,6 метра). Когда мы адресуемся к большой группе людей, то удобнее всего стоять именно на этом расстоянии от аудитории.

Относительно позы, как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с тобой в данный момент собеседник - это понаблюдать за положением его ладоней. Если собака проявляет покорность и подчинение победителю, подставляя свою шею, то человек делает это с помощью своих ладоней. Например, когда люди полностью откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони, и говорят что-то типа: "Я буду с вами полностью откровенен". Когда человек начинает с вами откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты языка телодвижений, это полностью бессознательный жест, он подсказывает вам, что собеседник говорит в данный момент правду. Когда ребенок обманывает или что-то скрывает, он прячет ладони за спиной. Исследования, проведенные Ниренбергом и Калеро по изучению жеста сцепленных пальцев рук, позволили им заключить, что этот жест обозначает разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение. Этот жест имеет три варианта: скрещенные пальцы рук подняты на уровне лица, руки лежат на столе, на коленях при сидячем положении или внизу перед собой в стоячем положении.

Как узнать, что человек лжет? Распознавание невербальных жестов, сигнализирующих об обмане, является одним из наиболее важных для общения умений, которым можно обучиться в процессе наблюдения за поведением человека. Это жесты, связанные с прикосновением рук к лицу.

Когда мы наблюдаем или слышим, как другие говорят неправду, или лжем сами, мы делаем попытку закрыть наш рот, глаза или уши руками. Мы уже говорили о том, что дети совершенно откровенно используют жесты, свидетельствующие об обмане. Если маленький ребенок обманывает, он будет рукой прикрывать рот в попытке остановить лживые слова, выходящие из его рта. Если он не желает выслушивать нотации родителей, он просто затыкает уши пальцами или закрывает уши руками. Если он видит то, на что ему не хотелось бы смотреть, он закрывает глаза руками. Когда человек взрослеет, его жесты, с использованием рук у лица, становятся более утонченными и менее заметными, но они все равно имеют место. Если этот жест

используете человеком в момент речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако, если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, это означает, что он чувствует, как вы лжете.

Укрытие за какой-нибудь перегородкой есть естественная реакция человека, которую он усваивает еще в раннем детстве для самосохранения. Дети мы прятались за столами, стульями, мебелью и маминой юбкой, как только мы оказывались в опасной для себя ситуации. Подрастая, мы стали более изощренными в средствах самообороны и, достигнув шестилетнего возраста, когда укрытие за мебелью стало бы уже нелепым, мы научились складывать руки и тесно переплетать их у себя на груди при любых признаках опасности. В подростковом возрасте мы научились делать этот жест менее явным, немного расслабляя переплетение рук и сочетая этот жест с перекрещиванием ног.

Взрослея, мы стали так искусно применять этот жест, что его очевидность стала незаметной для окружающих. Помещая одну или обе руки у себя на груди, мы образуем барьер. Это, в сущности, попытка отгородиться от надвигающейся угрозы или нежелательных обстоятельств. В одном можно быть уверенным, если человек нервничает или принимает критическую или защитную позу, он скрещивает руки у себя на груди. Это является явным сигналом того, что он чувствует опасность или угрозу.

Тема 6. Мотивация персонала

Лекция 16. Процесс мотивации. Основные теории мотивации

Стратегическое управление фирмой требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала - одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом.

Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

Процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде *потребность - это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления*. Врожденные потребности, общие для всех людей (первичные потребности) получили название - нужда. Например, нужда в еде, сне, отдыхе и т. п. Приобретенные (вторичные) потребности связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды. Например, потребность в уважении, в достижении результата, любви и т. п.

Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности (снять стресс). Устраненная (удовлетворенная) потребность исчезает, но далеко не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей. Потребности являются основным источником активности человека, как в практической, так и познавательной деятельности.

Осознанная и сформулированная человеком потребность далеко не всегда приводит к действию (мотиву) по ее устранению. Для этого необходимы определенные условия:

- наличие достаточно сильного желания изменить ситуацию, удовлетворить потребность (хочу...) на уровне ощущений, что так дальше жить нельзя. Это условие является ключевым и определяет направление усилий для
- ресурсного обеспечения (материальных, финансовых, временных) для осуществления действий и
- развития способностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей (могу...).

Исходя из вышесказанного следует вывод. **Мотивация - это создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека.**

Мотивационный процесс включает:

- оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Рассмотрим элементы процесса мотивации более подробно. Стимулы выполняют роль раздражителей, воздействующих на работника извне с целью побуждения его к деятельности. Воздействие стимулов переводит существующие потребности в мотивы при условии соответствия их друг другу.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия, других людей, обещания и обязательства, предоставляемые возможности и т. п., что желал бы получить человек за определенные действия (производственное поведение).

Но побуждение к деятельности может идти не только извне (стимулирование), но и от самого человека (мотив). Здесь источником побуждения является мотивационная структура индивида, которая формируется под влиянием личностных факторов, воспитания, обучения. Мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей или проблемой. Например, мотив достижения, познания и т. п. или мотив страха.

Мотив - это то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.

Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации как внешним воздействием (стимулом - внешняя мотивация), так и внутренней мотивационной структурой (внутренняя мотивация). Например: интерес как мотив может быть порожден природный любопытством и/или умелыми действиями руководителя.

Можно выделить два направления поиска способа удовлетворения потребностей.

1. Поиск способа достижения успеха при реализации потребности. Этот путь активизирует деятельность человека и придает действиям целевую направленность. Примеры мотивов, определяющих данный путь реализации потребностей: интерес, карьерный рост, самоутверждение и т. п.

2. Поиск путей избегания каких-либо обстоятельств, объекта или условий делает человека малоактивным, не способным к самостоятельным действиям. Основными мотивами поведения человека в этой ситуации являются тревога и чувство страха.

Поведение человека приводит к конкретному результату, который подвергается оценке. Степень удовлетворения влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем. При этом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с неудовлетворенностью.

Основная задача менеджера - создавать и/или активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены в рамках системы управления предприятия (подразделения).

Эффективное управление персоналом предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников, посредством воздействия на содержание различных этапов (элементов) процесса мотивации.

В наиболее общем смысле мотивация может быть определена как процесс, определяющий энергетическую сторону и направленность поведения. Этот внутренний процесс направляет поведение человека и определяет тот выбор, который он делает из возможного набора поведенческих альтернатив. Иными словами, данный процесс заставляет его вести себя в какой-то конкретной ситуации определенным образом. Следовательно, зная процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять поведение своих коллег и подчиненных, а также расширить возможности анализа собственного поведения. Однако несмотря на всю важность и сравнительно длительную историю, исследования мотивации в поведенческих науках сталкиваются с многими проблемами. Это происходит, прежде всего, потому, что внешнее наблюдение за мотивацией невозможно.

При объективном рассмотрении мотивация оказывается гипотетическим процессом, о котором можно судить лишь опосредованно, по поведению людей, изучая изменения в их деятельности или с помощью опроса, выясняя их потребности и цели. Поведение может быть направлено на удовлетворение сразу нескольких потребностей, а один и тот же мотив может реализоваться в разных поведенческих реакциях. Судить о мотивации по деятельности тоже не всегда верно, так как деятельность человека зависит от его знаний, умений, способностей, а также, например, от того, как он понимает и воспринимает предъявляемые к нему требования. Не спасает и подробное объяснение субъектом причин своего поведения, так как люди нередко затрудняются в определении мотивов своих поступков, да и сами мотивы могут быть неосознаваемыми. Определенные мотивы могут даже оказаться социальными табу.

Однако, несмотря на все эти трудности, прежде всего в выявлении и измерении мотивации, сама концепция мотивации оказалась чрезвычайно плодотворной для анализа поведения людей в организациях. Были проведены тысячи исследований с целью обосновать или отвергнуть мотивационные теории и найти наиболее оптимальные методы мотивирования людей к более эффективному и приносящему удовлетворение труду. Одной из задач данной главы

является обзор мотивационных теорий, которые были разработаны психологами с целью объяснить мотивы поведения людей в организациях, а также выявить возможности их практического использования для эффективного управления организацией.

Так, властолюбивые люди получают удовольствие от победы в споре, ослаблении противника или нанесении ему поражения, от процесса руководства и возможности распоряжаться людьми и ресурсами. Эти люди очень чувствительны к политическим процессам внутри организации и непременно пытаются обрести свою собственную власть, формируя альянсы, стараясь обрести контроль над ресурсами, бюджетом или источниками информации. Они постоянно ищут пути к занятию руководящих постов в организации, на которых они могут реализовывать свое влияние. Большинству людей свойственна умеренная потребность во власти. Лица с низкой потребностью во власти избегают руководящих постов и испытывают дискомфорт, когда им приходится руководить или оказывать влияние на других людей. Такие люди не всегда уверены в себе или же убеждены, что указывать другим, что и как делать, некорректно.

Содержательные теории мотивации

В исследовании индивидуального поведения, пожалуй, ни одна концепция не получала столь пристального внимания, как мотивация. Даже поверхностное знакомство с любой организацией позволяет увидеть, что одни люди трудятся напряженнее и старательнее других. Индивид с хорошими способностями может постоянно уступать в эффективности своему менее одаренному, но более усердному коллеге.

Что же является *spiritus movens* (от лат. побудительная сила) поведения людей? Почему, выполняя даже очень важную для себя работу, люди прикладывают разные усилия? Знакомство с мотивационными теориями, вероятно, следует начать с рассмотрения того, чем мотивация не является. Некоторые люди ошибочно считают, что мотивация — это личностная черта, которая у одних имеется, а у других отсутствует. Древняя мудрость утверждает, что «желанию не учатся», считая, что в человеке либо есть стремление что-то делать, либо его нет. Похожих взглядов придерживаются и менеджеры, зачисляя одних сотрудников в разряд тружеников, других — в разряд лентяев.

Мотивация есть результат взаимодействия индивида и ситуации. Несомненно, существуют индивидуальные различия в базовом мотивационном уровне. Однако один и тот же рабочий, которой лениво,

без всякого удовольствия оперирует рычагом пресса в течение рабочей смены, может с бешеным энтузиазмом, без усталости выполнять аналогичные действия с рычагом игрового автомата. Человек может за один присест проглотить детективный роман и в то же время годами читать одну и ту же главу скучного учебника. Дело не только в самих людях, но и в ситуации, в которой они живут и трудятся. Поэтому, знакомясь с концепциями мотивации, нужно постоянно иметь в виду, что мотивация детерминирована не только системой потребностей индивида, но и ситуационными факторами.

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы: **теории содержания и теории процесса.**

Содержательные теории мотивации делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. **Процессуальные теории мотивации** - пытаются выявить процесс, который приводит к конкретному поведению человека. Они концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желательным результатам. Оба подхода необходимы для того, чтобы глубже понять побудительные силы организационного поведения.

50-е годы были периодом интенсивной разработки концепции мотивации. Три теории, сформулированные в этот период, хотя и подвергаются суровой критике и неоднозначны со строго экспериментальной точки зрения, вероятно, наиболее хорошо известны среди менеджеров. Это теория мотивации А. Маслоу, теория Х и У Д. МакГрегора и мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга и т.д. И хотя в последующие годы появились новые концепции, указанные теории необходимо знать по крайней мере по двум причинам: во-первых, они представляют собой то основание, на котором были построены все последующие теории, и во-вторых, менеджеры-практики довольно часто и не без успеха используют эти теории и их терминологию для объяснения мотивации сотрудников

Иерархия потребностей А. Маслоу

Наиболее известной теорией мотивации является теория «иерархии потребностей» А. Маслоу. Потенциально у человека может быть много потребностей, но какие из них актуализированы и определяют поведение индивида в настоящий момент? Являются ли одни потребности более важными, чем другие? Маслоу выдвинул гипотезу, что потребности каждого человека объединены в пять групп:

1. **Физиологические потребности** — голод, жажда, отдых и другие базовые потребности человека.

2. **Потребности в безопасности** — стремление к безопасности, защищенности и

3. **Социальные потребности** — влюбленность, привязанность, приятие и дружба.

4. **Потребности в уважении** — самоуважение, автономия, достижение успеха, статус, признание, внимание.

5. **Потребности в самоактуализации** — желание стать тем, кем человек способен быть, стремление к росту, реализации своих потенциальных возможностей, к самореализации.

Пять указанных групп потребностей универсальны и необходимы для всех людей. Они образуют иерархическую структуру, которую можно представить в виде пирамиды (рис. 16.1)



Рис. 16.1 Пирамида потребностей Маслоу

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. По мере того, как происходит достаточное удовлетворение нижнего уровня потребностей, начинает доминировать более высокая группа потребностей. В любое время поведение человека детерминировано неудовлетворенными потребностями. Если, например, потребность в пище не получает достаточного удовлетворения, она становится доминирующей, в экстремальных случаях превращая человека исключительно в инструмент поиска пищи. Если же базовые потребности в значительной

мере удовлетворены, их влияние на поведение человека практически исчезает.

Таким образом, удовлетворенная потребность перестает определять поведение, то есть не действует как фактор мотивации, поведение начинает в большей степени определяться потребностями следующего уровня.

К примеру, потребности в безопасности становятся наиболее актуальными только тогда, когда удовлетворены физиологические потребности в пище, воде и т. д. А для того чтобы для человека стали важными социальные потребности в любви и уважении, предварительно ему нужно обеспечить безопасное существование. Если существует две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня. В последнюю очередь удовлетворение находят потребности в самоактуализации, и, по мнению Маслоу, лишь немногим из людей удастся достичь этого уровня. Самоактуализация может быть определена как потребность психологического роста и развития, поиска своей идентификации и реализации своего потенциала. «Быть тем, кем ты потенциально можешь стать» — вот суть процесса самоактуализации и, будучи «потребностью роста», она никогда не может быть удовлетворена полностью. Если индивид успешно развивается в одном из потенциальных направлений, он неизбежно придет к открытию еще неведомых для него возможностей.

«...Большинство членов нашего общества, лишенных отклонений от нормы, — пишет Маслоу, — отчасти удовлетворяет свои базовые потребности и в тоже время не удовлетворяет всех своих базовых потребностей. Реалистичным описание иерархии потребностей будет в контексте уменьшающейся степени их удовлетворенности по мере движения к вершине пирамиды. Так, например, если в целях иллюстрации использовать условные цифры, можно, вероятно, сказать, что средний человек удовлетворяет свои физиологические потребности на 85%, потребности в любви на 70%, потребность в уважении на 40% и потребность в самоактуализации на 10%».

Маслоу также отмечал, что соотношение групп потребностей значительно варьируется. Так, человек, долго страдавший от голода, может приобрести устойчивую актуализацию исключительно базовых потребностей. И, наоборот, люди, никогда не испытывавшие нужды и постоянно удовлетворявшие свои физиологические потребности, могут стать на путь их сознательного ограничения и даже депривации, с целью большей актуализации потребностей духовных. Работа в организации в принципе может предоставлять работнику возможности для удовлетворения всего спектра потребностей.

Таким образом, с одной стороны — индивидуальные потребности, с другой — условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Следует отметить, что, несмотря на широкую известность и признание концепции Маслоу, теория не получила достаточного экспериментального подтверждения. Ряд исследований подтвердил доминирование базовых потребностей над потребностями других уровней, однако подтвердить очередность удовлетворения потребностей, предложенную Маслоу, не удалось. Наибольшие сложности возникли при экспериментальной проверке потребности в самоактуализации, которую сложно определить операционально и четко отделить от потребностей, близких по содержанию.

Эксперименты показали, что относительная важность потребностей индивида чрезвычайно динамична во времени. Очень часто даже по мере незначительного удовлетворения одной потребности происходит актуализация другой. Поэтому недостаточная обоснованность гипотезы Маслоу о последовательном доминировании отдельных потребностей очевидна.

Скорее поведение человека в любой момент детерминировано набором потребностей. Порой эти потребности вполне совместимы и могут быть удовлетворены совместно, но часто такая совместимость отсутствует, и тогда в потребностной сфере возникает конфликт, который индивиду приходится решать, отдавая предпочтение одной потребности и игнорируя другую. Примером такого конфликта может служить организационная ситуация, в которой перед сотрудником стоит дилемма — или работать изо всех сил, зарабатывая больше других и тем самым, удовлетворяя многие из потребностей, или прослыть выскочкой и испортить свои отношения с коллегами, тем самым, поставив под угрозу удовлетворение своих социальных потребностей.

Основным вкладом теории Маслоу, несомненно, является демонстрация того, что в каждый момент времени поведение человека детерминировано какими-либо доминирующими потребностями. Ни одна организация не может рассчитывать на повышение мотивации своих сотрудников, на их удовлетворенность трудом, и соответственно на их большую активность и эффективность, если руководство не имеет представления о том, какие потребности в данный момент актуальны как для рабочих групп, так и отдельных сотрудников.

Если сотрудники больше всего обеспокоены сохранением своих рабочих мест или считают каждую копейку, мечтая «дотянуть» до следующей зарплаты, их потребности в признании или самоактуализации будут минимальными, и любые усилия организации,

прямо не связанные с доминирующими потребностями, окажутся бесполезными. В то же время для организаций, обеспечивающих своих сотрудников высокими зарплатами и способных в значительной степени гарантировать их занятость, меры руководства, направленные на еще большее удовлетворение этих потребностей, не окажут сильного влияния на мотивацию персонала. Программы усиления мотивации сотрудников должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать индивидуальные различия и динамику изменения приоритетов в сфере потребностей. От руководителя требуется особый подход к управлению творческими людьми, что предполагает нестандартные и разнообразные решения в области мотивации.

Нужно помнить, что возможность воздействия па сотрудника со стороны руководства определяется тем, насколько руководитель в глазах работников воспринимается как источник удовлетворения их потребностей.

Лекция 17. Содержательные и процессуальные теории мотивации

Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности:



Рис. 17.1 Основные потребности по Альдерферу

Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — **ERG-теория**.

Экзистенциальные потребности связаны с удовлетворением базовых потребностей. Эта группа совпадает с тем, что Маслоу

обозначал как физиологические потребности и потребность в безопасности.

Социальные потребности связаны с желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи. Эти потребности лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и аналогичны социальным потребностям и внешнему компоненту потребности в уважении (то есть в уважении со стороны других людей) по классификации Маслоу.

И, наконец, **потребности развития** — это стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважение) и с потребностью самоактуализации.

В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическое строение и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

Маслоу утверждал, что неудовлетворенная потребность — ведущий мотиватор, восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения предыдущего уровня. ERG-теория вводит очень важное измерение: если удовлетворение более высокой потребности блокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности, т. е. блокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить.

В целом ERG-теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях — все это может оказывать влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Так, есть данные, что, например, у японцев социальные потребности имеют первостепенную важность и доминируют над остальными. Ряд исследований подтвердил концепцию Алдерфера, однако, по-видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей Маслоу, чем как самостоятельную теорию.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Обычно считается, что удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим являются двумя полюсами, противоположностями, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости от того, как осуществляется воздействие, мотивирование

человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, *то более* неудовлетворенным. Но, оказывается, не все выглядит так однозначно.

На стыке 50—60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Были взяты интервью рабочих на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворенность от своей работы.

Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Герцберг заключил, что процесс *обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения* обуславливающих и факторов, являются двумя различными процессами, т.е. факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал *росту удовлетворенности*, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет *расти неудовлетворенность* (см. рис.17.3).

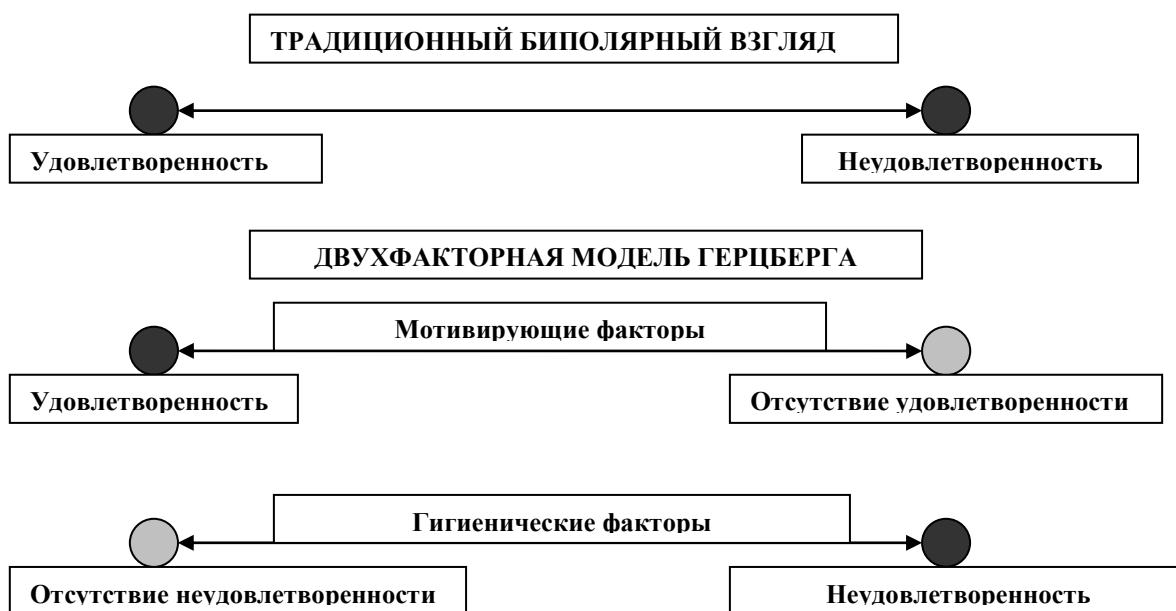


Рис. 17.3 Традиционный подход к оценке удовлетворенности трудом и двухфакторная модель Ф. Герцберга

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с **внутренними** по отношению к работе факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл эти факторы «удовлетворителями». Это название не получило широкого хождения. Обычно эти факторы называются **мотивирующими**.

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, обобщенно которую можно назвать группой потребностей в росте.

К этой группе относятся такие потребности или факторы, как:

- ✓ достижение,
- ✓ признание,
- ✓ ответственность,
- ✓ продвижение,
- ✓ работа сама по себе,
- ✓ возможность роста

Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль.

Процесс «неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это **внешние** факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. То есть данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе по управлению обычно их называют факторами «здоровья», как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

Факторы «здоровья» могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить «боль», которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности.

К **факторам здоровья** относятся:

- ✓ заработная плата,

- ✓ *безопасность на рабочем месте,*
- ✓ *условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.),*
- ✓ *статус,*
- ✓ *правила,*
- ✓ *распорядок и режим работы,*
- ✓ *качество контроля со стороны руководства,*
- ✓ *отношения с коллегами и подчиненными.*

Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. На основе разработанной им концепции двух факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов здоровья бесполезно. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиться повышения производительности труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния *соучастия и потребности властвования*. В соответствии с идеями МакКлелланда, эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставшего предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

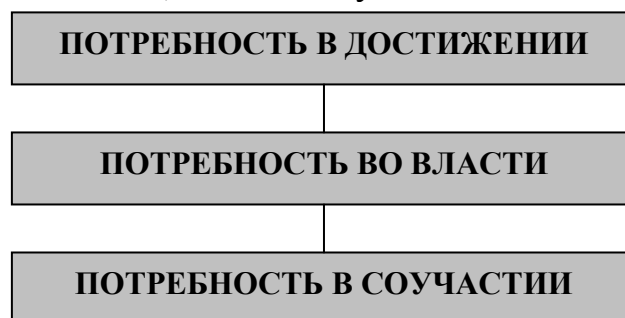


Рис. 17.4 Основные потребности по МакКлелланду

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

Исходя из вышеперечисленных характеристик, можно сказать, что члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать результат. Важно отметить, что качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку.

МакКлеелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных сообществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается. Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность.

Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом ор-

ганизовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. Также в связи с тем, что люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и соответственно не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних Управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому вполне однозначно можно сказать, что для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему, и окружающим его сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность властвовать является третьей крупной потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано МакКлелландом. Данная потребность также, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга, группы.

Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей - это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа

руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой — способствовала развитию этой потребности.

Процессуальные теории мотивации

Степень усилий, которые человек вкладывает в свой труд, зависят не только от его потребностей, но и от определенных аспектов рабочей ситуации. Именно рассмотрению совместного влияния этих двух факторов на поведение человека посвящены так называемые процессуальные теории мотивации. Наиболее перспективными из них являются:

- 1) «теория ожидания» В. Врума,
- 2) теория справедливости С. Адамса
- 3) комплексная теория Портера-Лоулера

Теория ожидания Виктора Врума

Важным вопросом является "равенство" или справедливость в отношении между членами коллектива. Неформальные чувства или убеждения определяют, действуют ли люди в соответствии с вознаграждением, независимо от того, сколько они в действительности получают. Герберт Мейер, например, привел убедительный аргумент, что "заслуженная" выплата может испортить самооценку и уменьшить интерес к выполнению работы как таковой - потому что большинство из нас полагает, что мы всегда стоим большего, чем считают наши руководители, в особенности в сравнении с другими.

Более того, в особенности в промышленности, где "побудительные" выплаты основываются на индивидуальной выработке, неформальные нормы одобрения со стороны товарищей по работе часто перевешивают экономические бонификации за повышение производительности. Это приводит к стремлению удержать производство на более низком уровне, чем люди могли бы достичь".

"Теория ожиданий", предложенная В. Врумом, американским исследователем, в 1964 г. в его книге "Работа и мотивация", говорит о том, что ожидание вознаграждения активизирует поведение, и именно осознаваемое вознаграждение, связываемое с результатом каждого курса действий, придает поведению его определенную направленность. Индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида (см. рис. 17.5).

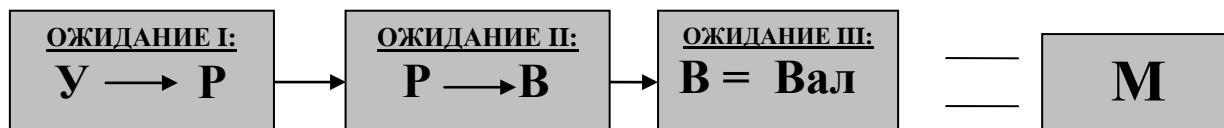


Рис. 17.5 Взаимосвязь мотивационного процесса

Теория основывается на использовании трех переменных или отношений:

- Взаимосвязи между затратами труда и результатами: оценивается субъективным ожиданием того, что затрата некоторого определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата.

- Взаимосвязи между результатом и вознаграждением: оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый, в обусловленных пределах, результат приведет к получению желательного вознаграждения.

- Привлекательности (валентности) вознаграждения: полезности, связываемой индивидом с потенциальным результатом или вознаграждением, которые могут быть получены в результате выполнения работы. Она рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Ожидание здесь рассматривается как субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события. Ключевым допущением этой теории является принятие индивидом того, что отложенное удовлетворение потребностей может быть привлекательным. Подобно К. Левину, В.Врум принимает термин "валентность", чтобы показать силу желания или силу индивидуального предпочтения по отношению к некоторому результату. Если при этом работник считает, что ожидаемое вознаграждение невалентно усилиям, затратам труда, то это означает, что он будет мало мотивирован к ожидаемым действиям. Модель мотивации, таким образом, по В.Вруму является результатом квази-произведения трех вышеперечисленных факторов.

Таким образом, В.Врум делает следующие выводы:

- ✓ Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

- ✓ Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.

✓ Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.

✓ Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.

✓ Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

Лекция 18. Процессуальные теории мотивации (продолжение). Современные методы стимулирования персонала

Теория справедливости или равенства С. Адамса

Одним из постоянных стремлений людей является желание получить справедливую оценку своим действиям. Люди, хотя и не в одинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. При этом справедливость связывается с равенством, в сравнении с отношением к другим и оценке их действий. Если человек считает, что к нему подходят так же, как к другим, без дискриминации, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если отдельные члены организации получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, то человек чувствует себя обиженным, и это приводит к расстройству и неудовлетворенности. При этом неудовлетворенность может наступить даже тогда, когда человек получает высокое по отношению к затратам его труда вознаграждение. Влияние данного момента на взаимоотношение человека с организацией положено в основу одной из теорий мотивационного процесса — *теории равенства*.

Основателем теории равенства является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Основная идея *теории равенства* состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например, величина зара-

ботной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия и своих действий, и действий людей, с которыми он проводит сравнение. Теория равенства оперирует следующими основными категориями:

Индивид — человек, который рассматривает оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости.

Сравниваемые лица — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.

Воспринятое вознаграждение индивида — объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности. Данная величина носит субъективный характер, является результатом восприятия индивидом вознаграждения своих действий и может включать такие отдельные «вознаграждения», о которых организация не имеет представления.

Воспринятое вознаграждение других — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эта оценка также носит субъективный характер, так как базируется на информации отдельных данных, а иногда и слухах, которые получил индивид.

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата. В данную категорию включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий и другие непосредственные вложения со стороны индивида, но и такие персональные характеристики как: *квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус* и т.п. При этом человек сам формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, считают ли другие, что отдельные составляющие этого набора внесли вклад в получение конечного результата.

Воспринятые затраты других — представление индивидом о совокупной величине затрат вклада, осуществленного сравниваемыми лицами.

Норма — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению. Выделяется два типа норм. Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других (см. рис. 18.1)

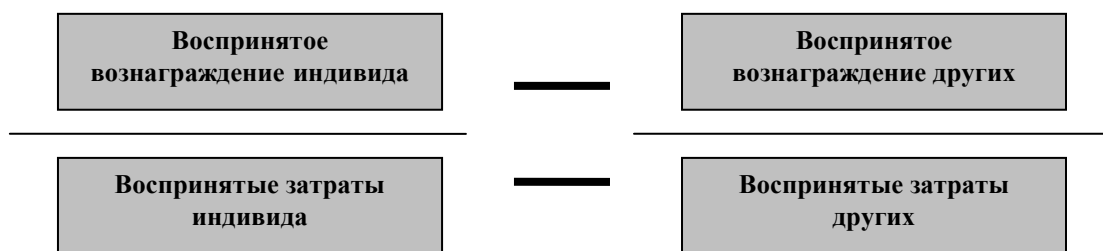


Рис. 18.1 Соотношения вознаграждения и затрат в теории равенства и справедливости

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость, так как в данном случае имеется равенство. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждают недостаточно. Если же его норма выше, то он считает, что его излишне вознаграждают.

Имеющее место в управленческой практике представление, что неравенство подталкивает людей на увеличение исполнительских результатов, что состояние равенства демотивирует людей добиваться больших результатов, в принципе неверно. Как утверждается в теории равенства на основе проведенных эмпирических исследований, человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство. Поэтому он стремится к поддержанию этого состояния. Равенство плохо тогда, когда общий уровень исполнения низок. В этом случае равенство будет приводить к сохранению этого; уровня. Если же общий уровень исполнения высок, равенство является важным мотивирующим фактором успешной работы членов организации.

В том случае, если индивид считает, что он вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено). Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным, с точки зрения целей организации, действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства.

1. Человек может решить для себя, что надо сократить затраты, что не надо много работать, затрачивать большие усилия. Часто это находит выражение в расхожей фразе: «За такую оплату я не намерен выкладываться». Результатом неравенства в данном случае является снижение интенсивности и качества труда.

2. Индивид может предпринимать попытку увеличить вознаграждение. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция. Пытаясь компенсировать недоплату, он будет воровать продукцию или же использовать другие противозаконные формы повышения «вознаграждения» за счет организации.

3. Человек может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях. При этом у человека понижается уровень уверенности в себе, он знает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности.

4. Реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо же с целью добиться уменьшения их вознаграждения.

5. Человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, могут быть и отличительные личностные качества и способности, которыми обладают данные лица. Человек решает, что ему с ними не равняться, и выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

6. Человек может попытаться перейти в другое подразделение или же даже совсем покинуть организацию.

Теория равенства позволяет сделать несколько очень важных выводов для практики управления людьми в организации. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Важным выводом из теории равенства является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Оплата труда играет важную роль в этой комплексной оценке, но далеко не единственную и не обязательно определяющую. Поэтому менеджеры должны это учитывать, если они стараются создавать атмосферу равенства в коллективе. Как неоднократно подчеркивалось, восприятие равенства и справедливости носит сильно выраженный субъективный характер. Для успешного управления людьми менеджер должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе. Для этого руководство должно регулярно проводить исследования с целью выяснения, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его равным или нет.

Модель мотивации Портера-Лоулера

Данная теория мотивации рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степень удовлетворения. (см.рис.19.1).

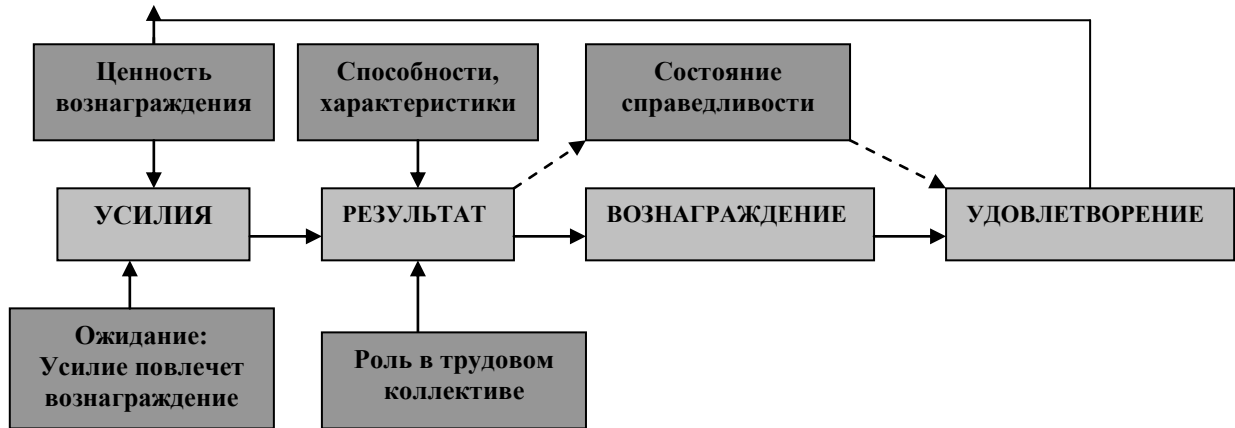


Рис. 19.1 Модель мотивации Портера-Лоулера

Результаты труда зависят:

- ✓ от затраченных усилий
- ✓ способностей человека к выполнению конкретной работы.

В свою очередь **усилия**, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от:

- ✓ оценки вероятности получения вознаграждения
- ✓ его ценности для работника

Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот.

Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения. Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение, исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

Важный вывод: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

Современные подходы к мотивации труда

Основная задача создания систем мотивации заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников. Можно выделить два направления решения этой задачи.

1. Воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему стимулирования. Так как каждый человек индивидуален, то любые изменения в кадровом составе потребуют изменения ("подстройки") системы стимулирования. Именно поэтому создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности.

2. Создание тех потребностей, которые могут быть удовлетворены в рамках существующей системы. В этом случае доминирующую роль в мотивационном процессе будут играть философия организации, организационная культура и др. элементы внутренней среды предприятия, имеющие идеологическую, воспитательную направленность. Формируется система, среда, которая воздействует на мотивационную структуру человека, формирует мировоззрение, делает его членом коллектива, команды, формирует командный дух. Создается долгосрочная мотивационная основа для стратегического управления организацией. В современных условиях, как никогда раньше, необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Выполнение этих требований позволяет сократить разрыв между заявлениями высшего руководства, корпоративными планами и фактическими результатами.

Создание оптимальной системы мотивации предполагает применение обоих направлений с учетом конкретной ситуации, сложившейся на предприятии. Так, для получения результата в краткосрочном периоде акцент смещается в сторону первого направления, т. е. оперативного воздействия на существующие потребности с использованием различных методов мотивации. Решение проблем создания и удержания долгосрочного конкурентного преимущества потребует особого внимания ко второму направлению, а именно, созданию корпоративной философии, культуры как основополагающего мотивационного фактора, объединяющего и направляющего усилия всех для достижения корпоративных целей.

Сформулируем основные принципы проектирования системы мотивации (СМ) труда:

1. **Соответствие корпоративной стратегии** (миссия, корпоративные цели, стратегия). СМ должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации заявленной стратегии.

2. **Гибкость** при использовании различных методов мотивации и видов стимулирования, способность к изменениям.

3. **Принцип адаптивности** - предполагает приспособление системы к динамичной и непредсказуемой внешней среде.

4. **Комплексность**. Проблема мотивации должна решаться всесторонне, с учетом многофакторности проблемы. Принцип комплексности предполагает, что методы мотивации должны развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников предприятия как членов единого коллектива.

5. **Системность**. Принцип системности предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий между различными направлениями, методами, элементами СМ. В результате должна быть создана такая СМ, которая способствует эффективному функционированию всей системы (организации).

6. **Ясность** СМ предполагает, что сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты. Четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе.

7. **Эффективность** СМ. В качестве основного результата функционирования системы мотивации можно выделить увеличение степени удовлетворенности, которая привела к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей.

Система мотивации представляет собой совокупность методов мотивации, выделяют четыре основных метода мотивации:

- ✓ **вознаграждение** - в виде систем материального и нематериального стимулирования;
- ✓ **принуждение** - основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде штрафа, перевода на нижеоплачиваемую работу и т. п.;
- ✓ **солидарность** - развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с

использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы;

- ✓ **приспособление** - воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена.

Состав "мотивационной смеси" определяется конкретной ситуацией, в которой функционирует организация. К ситуационным переменным относятся: вид системы управления (административно-командная и т. д.), динамика внешней среды, стратегия предприятия на рынке, вид организационной культуры, тип производства (массовое, серийное и т. д.), вид выпускаемой продукции (сложная-простая), организационная структура, квалификация персонала и др.

Система стимулирования

Система стимулирования представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Значение материальных стимулов возрастает при низком уровне обеспеченности сотрудников предприятия и, наоборот, снижается при существенном повышении его средних значений (по стране, отрасли и т. п.). Чаще всего материальные (денежные) стимулы применяют, если возможно выделить результат отдельного работника, группы, подразделения. Этот вид стимулирования представляет собой определенную сложность, когда речь идет об управленческом труде.

Не денежные (социальные и функциональные) стимулы способствуют активизации потребностей в безопасности, уверенности в завтрашнем дне. Эти стимулы становятся актуальными при экономической нестабильности общества, при выполнении работ повышенной опасности, для людей с повышенным уровнем тревожности и т. п.

Практические рекомендации по повышению степени удовлетворенности при воздействии материальных стимулов:

- системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику;
- эти системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;
- поощрение работников важно организовать по критериям, которые воспринимаются каждым как правильные;

- размеры поощрений должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже, чаще и меньше);
- система поощрений должна формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;
- эта система должна способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками;
- в этой системе работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельности фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Социально-психологические стимулы относятся к нематериальным стимулам и воздействуют на потребности социальные и потребности в уважении.

Творческие стимулы способствуют не только активному использованию своего потенциала, но и его наращиванию, созданию творческой обстановки, удовлетворению потребностей в самовыражении.

Социально-психологические и творческие стимулы наиболее актуальны для персонала, участвующего в формулировании проблем и поиске путей их решения. Их активно применяют в организациях, которые реально признают роль человеческого фактора в достижении эффективной работы.

Программы материального стимулирования. В основе этих программ лежит уже рассмотренная нами теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Пионером в разработке теории был Скиннер; его исследования имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались сравнительно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения. Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула.

Разумеется, использование денег в качестве стимула не является новшеством и восходит, по-видимому, к моменту их возникновения. Мы анализируем в этом разделе не всю систему оплаты труда, а лишь ту ее часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности. Компонентами таких программ являются:

- надбавки (за усердие, квалификацию, стаж работы и т. д.);
- индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу;
- индивидуальная сдельная оплата труда;
- групповой бонус за работу, выполненную группой в целом;

Надбавка в любой ее форме — это дополнительная выплата как поощрение за старательную работу, квалификацию или стаж.

Индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу представляет собой денежную выплату как поощрение за эффективную деятельность в определенный период времени. Обычно мотивационные программы, использующие систему бонусов, способны увязывать качество текущей деятельности работника с материальным поощрением более прочно, чем это происходит при применении надбавок. Надбавки обычно устанавливаются на последующий период, исходя из качества труда работника в прошедшем периоде. В таких случаях фактическое получение надбавки часто не только не совпадает с улучшением деятельности, а происходит даже при ее ухудшении. При системе бонусов, выплачиваемых по результатам прошедшего периода, ухудшение деятельности отражается на поощрении немедленно.

Индивидуальная сдельная оплата труда или оплата по сдельным расценкам представляет собой (вместе с надбавками и индивидуальными бонусами) систему индивидуального поощрения. Она основывается на непосредственном результате труда: работник обычно получает определенную сумму за каждое наименование изготавливаемой им продукции и оказанную услугу, превышающие установленный стандарт или норму. К этой же форме стимулирования труда относится так называемый процент с продажи, который используется в оплате труда торгового персонала. Нередко использование данной системы также предусматривает предварительное выполнение работником установленной нормы продаж.

Существует много разновидностей сдельной оплаты, но наиболее распространенной из них является система норм времени. Главное достоинство последней заключается в том, что норматив выражен не в деньгах, а в единицах времени. Поэтому, когда изменяют расценки оплаты, нормы времени не должны автоматически пересматриваться.

Применение данной системы должно быть индивидуальным для каждого работника. Премия рассчитывается на основе нормы времени в расчете на 100 единиц продукции. Эта норма определяется с помощью традиционных методов нормирования труда. Результативность труда работника можно измерить путем исчисления заработанных нормо-часов, т. е. по следующей формуле:

$$P = \Pi/100 \times НВ$$

где **P** — результативность (заработанные нормо-часы),

Π — число произведенных единиц продукции/услуг,

НВ — норма времени на 100 единиц продукции.

Иными словами, результативность равна произведению количества сделанных работником единиц продукции (деленного на 100) на норму времени для 100 единиц.

В рамках систем индивидуального поощрения работники в основном побуждаются лишь к удовлетворению своих индивидуальных интересов и потребностей (например, получению более высокого заработка даже в ущерб интересам группы или организации). На интересы и нужды организации в большей мере ориентированы групповые системы стимулирования эффективности.

Улучшение индивидуальной деятельности сотрудников, разумеется, благотворно отражается на работе организации в целом. Однако эта связь имеет лишь опосредованный характер: улучшение деятельности организации зависит не только от внутриорганизационных факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

Групповые бонусы. Как в сознании и поведении работников связать индивидуальную деятельность с организационной? Этого можно добиться, например, внедрением системы групповых бонусов. При этой системе поощрение привязано не к деятельности отдельного работника, а к результатам работы всей группы. Члены группы имеют возможность делить этот бонус или поровну, или в соответствии с какими-либо критериями, принятыми в группе. Наиболее целесообразно использование такой системы поощрения в случаях, когда группа работает как одна команда, выполняя взаимосвязанные задачи. В этих ситуациях измерить индивидуальный вклад каждого члена довольно сложно. Кроме того, индивидуальное стимулирование в групповых задачах может приводить к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели. Интересным примером может служить исследования Н. Бобчука и В. Гуде. При индивидуальной сдельной оплате (проценте с продаж) работники универсального магазина старались «украсть» потенциальных покупателей друг у друга, игнорируя другие обязанности, которые не подкреплялись поощрением. Переход к системе групповых бонусов кардинально устранил указанную проблему, одновременно повысив удовлетворенность продавцов своим трудом.

Методы **принуждения** должны применяться очень корректно в обоснованных случаях. Так, например, в административных системах, в основе которых лежат соблюдение норм, стандартов, жесткая дисциплина и т. п. применение этих методов необходимо. Применение принуждения как метода мотивации в творческих коллективах приводит, как правило, к отрицательным результатам, способствует снижению творческой активности.

Солидарности как методу мотивации придается большое значение там, где необходимо максимальное вовлечение работников, обладающих специальными знаниями, командная работа для решения сложных, нестандартных проблем. Особенно актуален при создании и функционировании системы управления качеством, а также системы управления знаниями. Для японской экономики этот метод мотивации является основным благодаря своеобразию менталитета.

Метод мотивации **приспособление** позволяет удержать ключевой персонал, делегируя ему полномочия в решении проблем, которые представляют для него профессиональный интерес и для решения которых сотрудник обладает необходимой компетенцией. То есть определенные направления работы подбираются под уровень компетенции сотрудника. Этот метод мотивации чаще всего применяется в организациях, поощряющих инициативу, творчество и ответственность сотрудников, является актуальным для предприятий, ориентированных на ведение конкурентной борьбы при помощи ноу-хау.

Эффективное сочетание методов мотивации с учетом основополагающих принципов проектирования системы мотивации позволит создать основу для реализации стратегий предприятия.

Если согласиться с одной из приведенных выше так называемых аксиом управления людьми о том, что «работник и работодатель — равные партнеры, имеющие свои цели», то совершенно логичным выглядит и вывод о том, что человек приступает к работе для того, чтобы удовлетворить свои потребности, т. е. что-либо делать он будет только при наличии у него мотива. Не поняв целей работника, совершенно бесперспективно разрабатывать систему его мотивации. Между тем большинство менеджеров, не вдаваясь в теоретические тонкости (т. е. попросту не особенно задумываясь), ошибочно считают, что человек работает исключительно ради денег. В этой связи уместно еще раз напомнить, что «понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия». Западные менеджеры зачастую понимают проблему мотивации персонала гораздо шире своих российских коллег, что видно

из приведенного ниже перечня возможных вариантов оплаты работника, и, несомненно, их богатый опыт можно вполне использовать, адаптировав его под российские реалии.

Типы вознаграждений персонала

Широко распространенные вознаграждения

- Премии, система участия в прибылях, владение различными видами ценных бумаг компании.
- Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл.
- Устная благодарность.
- Подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т. д. бесплатно, в пределах сумм данного сертификата).
- Дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы.
- Звание «лучший работник месяца».
- Направление на семинар, конференцию за пределами города размещения компании по теме, интересующей самого работника.
 - Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города.
- Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании, с выражением благодарности работнику от лица руководства.
- Предоставление больших полномочий.
- Гибкий график рабочего времени.

Хорошо видимые вознаграждения

- Табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей.
- Предоставление специального места для парковки автомобиля.
- Канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе.
- Более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников.
- Упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников.

- Помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке.
- Там же специальная публикация о работнике и его достижениях.
- Групповые вознаграждения (применяются не только в производстве, но и при поощрении административно управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, что возможно только при наличии однородных работ).
- Доска объявлений с перечнями тех, кто постоянно выполняет поставленные цели.
- Майка, рубашка, кружка и т. д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»).
- Приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха.
- Установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т. д., благодарящих работников и показывающих их достижения.
- Посещение руководителями верхнего звена управления внутриотдельских встреч, где производится вознаграждение работников.
- Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, что бы все могли их видеть.
- Приоритеты в получении нового оборудования и инструментов.
- Издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших из лучших.
- Выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой.
- Поощрение переводов по горизонтали хороших работников.
- Предоставление возможности работникам представлять вас в ваше отсутствие.
- Предоставление возможности периодической отчетности о результатах проектов на уровне более высоком, чем ваш.
- Вознаграждения за длительность работы в компании (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера).

Вознаграждения, выражающие вашу поддержку как руководителя своих сотрудников

- Материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника.
- Выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям.

- Обеды лучших работников с руководителями компаниями («обед с президентом»).
- Торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

Нетипичные виды вознаграждений

- Альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом.
- Более ранний старт отпуска, чем положено по графику.
- Благотворительное пожертвование от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника.
- Дополнительное время отдыха.
 - Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника.
- Подарки сотрудникам исходя из специфических интересов.
 - Присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника.
- Введение в политики и процедуры исключений, распространяющиеся на конкретных работников.

Наши зарубежные коллеги даже приводят свои рекомендации по возможным вариантам мотивирования российских работников.

Рекомендуемые в России формы дополнительных компенсаций работникам

- Медицинское страхование. Ваша компания для стимулирования сотрудников может создать индивидуальный пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Речь идет о заключении прямых договоров с лучшими медицинскими учреждениями города для тотального медицинского обслуживания работников компании. И не только работников, но и членов их семей (имеется в виду супругов и детей), обслуживание у лучших специалистов и на лучшем оборудовании с полным или частичным покрытием расходов вашей организацией.
- Стоматологическое страхование. Прямые договора компании с местными стоматологическими светилами.
- Сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств. При выходе на пенсию данная сумма присоединяется к сумме накопленной пенсии, т. е. становится многоцелевой.

- **Программы защиты дохода.**

- а) Оплата больничных. Многие компании предоставляют от одного до семи дней в год отсутствия по болезни без обоснования врача.

- б) Краткосрочная и долгосрочная нетрудоспособность. Законодательством РФ определены периоды сохранения заработной платы в этом случае в полном объеме. Компания может увеличить эти периоды, включив данную гарантию в общий пакет льгот.

- в) Страхование жизни. Компания может застраховать вас бесплатно для работника на определенную сумму и с определенными месячными небольшими платежами членов ваших семей.

- **Пенсионные накопительные схемы.** С определенного периода работы в компании работника введите систему, когда компания докладывает к пенсионным отчислениям равную сумму или процент от нее.

- Возможность приобретения акций для акционированных компаний.

- Медицинское обслуживание при выходе на пенсию как штатных работников. Вводится в контексте стажа работы в компании.

- Дополнительные выходные дни (личные дни).

- Помощь в обучении, дополнительном образовании. Речь идет о финансовой помощи (покрытии затрат на обучение) при достижении определенных результатов работы и стажа работы. Сюда следует добавить беспроцентное кредитование работника на образовательные цели.

- Различные программы содействия работникам вне работы, а также членам их семей.

Сюда относятся:

- а) помощь в усыновлении детей;

- б) помощь родителям в воспитании детей (покрытие компанией профессиональных консультаций);

- в) помощь работникам в уходе за престарелыми родителями (покрытие затрат на обслуживание и консультирование);

- г) расширенный период сохранения рабочего места за работником в случае необходимости ухода за членами семьи (мы не имеем здесь в виду отпуск по беременности и родам);

- д) помощь в сохранении семьи (покрытие затрат на консультирование и специализированное лечение в случае необходимости);

- е) расширенный период отсутствия в связи со смертью близких с покрытием расходов компанией;
- ж) гибкие графики работы и возможность работы дома;
- з) скидки на приобретение товаров в определенных магазинах, включая продуктовые.

Тема 7. Стратегическое планирование

Лекция 19. Основы стратегического планирования. Миссия, цели организация

1. **Стратегическое управление** — управление, предполагающее, что в центре внимания руководства организации находятся факторы внутренней и внешней среды организации, ее окружения (поставщики, клиенты, конкуренты, государственные структуры, партнеры и т.д.).

2. Стратегическое планирование предусматривает **планирование текущей деятельности организации для достижения желаемых результатов в будущем с учетом тенденции развития внешней среды.**

3. **Стратегическое планирование** - это совокупность управленческих действий, способствующих достижению поставленных перед коллективом целей. Это своего рода "главный инструмент в духовом оркестре", определяющий его лицо.

Процесс стратегического планирования является очень динамичным, в той или иной форме объединяет все другие функции управления, так как стратегическое планирование предопределяет практическое действие членов трудового коллектива, каждого работника в отдельности и коллектива в целом.

Главная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы при планировании по возможности учесть все достижения науки и практики в области рационального распределения ресурсов (трудовых, сырьевых, технологических, финансовых и т.д.), все факторы влияния внешней среды, достичь оптимальной координации во внутренней среде и правильно спрогнозировать свою деятельность на перспективу.

Сущность стратегии состоит в том, чтобы путем разработки комплексного плана с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды повышать до предела эффективность управления по достижению конечных целей.

Процесс стратегического планирования предусматривает прохождение нескольких этапов:

- ✓ формулировка **миссии** (смысла существования) и **целей** организации;
- ✓ оценка и анализ **внешней и внутренней среды**;
- ✓ анализ **сильных и слабых** сторон компании;
- ✓ анализ стратегических альтернатив;
- ✓ выбор стратегии;
- ✓ реализация стратегии;
- ✓ оценка стратегии развития.

Стратегическое планирование предусматривает не только тщательную проработку всех его направлений, что само собой становится очевидным, но обязательное участие в его разработке менеджеров всех уровней управления.

Стратегическое планирование следует рассматривать как один из главных факторов совершенствования управления, так как оно позволяет:

- обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности;
- объединить стратегические планы с текущими финансовыми;
- разработать и внедрить в практику больше альтернативных (формальных) планов на разных уровнях управления;
- сосредоточить внимание на главных вопросах жизнедеятельности предприятия;
- повысить уровень конкуренции;
- привлечь к разработке планов не только менеджеров разных уровней управления, но и специалистов других направлений деятельности;
- осуществить комплекс мероприятий по выполнению планов;
- обеспечить лучшее прохождение информации по всем уровням управления.

Миссия и цели организации

19.1 Формирование видения

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности:

- ✓ что представляет собой организация;
- ✓ какой она должна стать;
- ✓ к чему она стремится?

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства.

Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Например, видение Kodak: «Мы хотим стать мировым лидером в химическом и электронном изображении», видение Xerox: «От копировальной техники к офису будущего».

Обладание видением является большой ценностью для организации, необходимым условием:

- ✓ единения организации и создания корпоративного духа;
- ✓ мотивации;
- ✓ решения долгосрочных задач предприятия.

19.2 Определение сферы и миссии бизнеса

Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, - оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Формулировка миссии должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям:

- ✓ вдохновлять;
- ✓ быть простой как воспоминание или образ;
- ✓ заслуживать доверие;
- ✓ содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Основными компонентами миссии являются:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.

3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.

4. Конкурентные преимущества.

5. Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в табл. 19.1.

Таблица 19.1

Компоненты миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, с том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов и др.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Например, миссия опытно-конструкторского бюро: «Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Например, миссия концерна (АВПК) «Сухой»: «Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа».

Узкозаданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления.

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в единое целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

19.3 Установление целей бизнеса

Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Признак «общие» означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик. Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.

Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Можно выделить семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. **Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. **Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. **Маркетинг.** Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.

4. **Производство.** Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

5. **Финансы.** Общей целью является сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. **Управление персоналом.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. **Менеджмент.** Ключевой целью в этой области является определение критических сфер управленческого воздействия.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют *критериями качества* поставленных целей.

К числу основных характеристик целей можно отнести следующие:

✓ *Конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.

✓ *Горизонт планирования.* Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

✓ *Достижимость.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

✓ *Непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе реструктуризации цель – «сохранение трудового коллектива» – привела к снижению мотивации труда.

Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два–три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Например, конкретные цели в различных областях деятельности:

- ✓ *маркетинг* – ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %;
- ✓ *финансы* – увеличить рентабельность с 10 до 12 % к концу года;
- ✓ *кадры* – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

В заключении следует отметить, что цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента требует системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей.

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная *декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:*

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

Лекция 20. Анализ внутренней и внешней среды организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление, как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

Анализ внешней среды организации

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: *макросреды и непосредственного окружения.*

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций (см. рис.20.1).

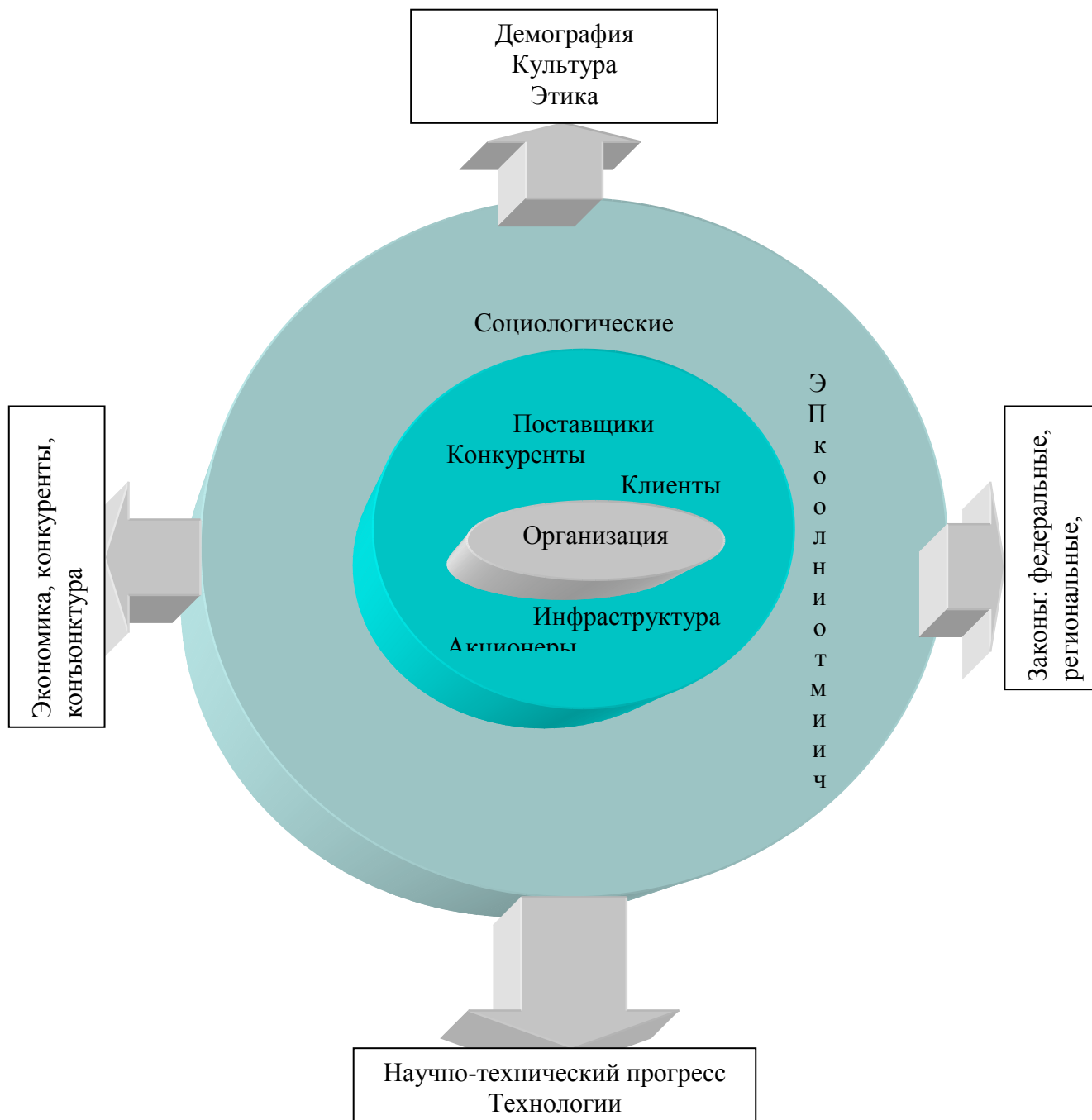


Рис. 20.1 Внешняя среда организации

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых форм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики подсистемы, как то какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какая степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и

процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей, т.е. готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то отдельными событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- ✓ анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- ✓ участие в профессиональных конференциях;
- ✓ анализ опыта деятельности организации;
- ✓ изучение мнения сотрудников организации;
- ✓ проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут раскрыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается внутренним руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Анализ покупателей, как компоненты **непосредственного окружения организации**, в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

- ✓ соотношение степени зависимости покупателя от продавца и со степенью зависимости продавца от покупателя;
- ✓ объем закупок, осуществляемых покупателем;
- ✓ уровень информированности покупателя;
- ✓ наличие замещающих продуктов;
- ✓ стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

✓ чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыльности, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

- ✓ уровень специализированности поставщика;
- ✓ величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;
- ✓ степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- ✓ концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- ✓ важность для поставщика объемов продаж.

При изучении поставщиков материалов, необходимо учитывать следующие характеристики их деятельности:

- ✓ стоимость поставляемого товара;
- ✓ гарантию качества поставляемого товара;
- ✓ временной график поставки товара;
- ✓ пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны

конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции и т.п. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, чтобы если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, выпускающих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация (см. рис. 20.2)

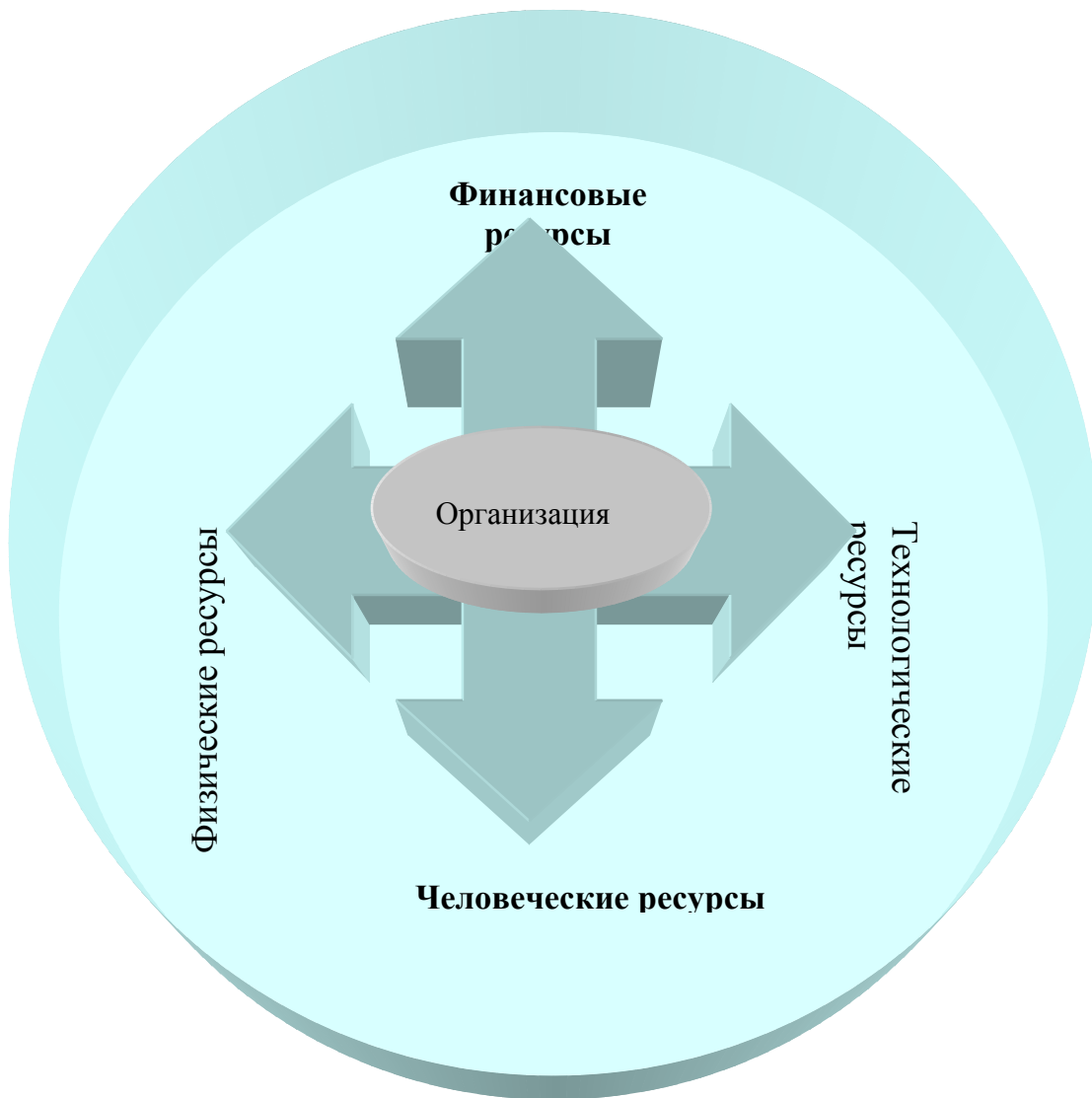


Рис. 20.3 Внутренняя среда организации

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и

поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации.

В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Представление об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организации с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то

можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Для того, чтобы выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Лекция 21. Разработка стратегических альтернатив организации

Области выработки стратегии

Стратегия — генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана тем:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек и производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е., чтобы добиваться наименьших издержек. На высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще,

а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Эталонные стратегии развития

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса [1] обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Принято выделять *эталонные стратегии* развития организаций:

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- сокращения.

Стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления позиции* уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- *стратегия поиска новых рынков* для уже производимого продукта;
- *стратегия разработки нового продукта* на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* (интеграция с поставщиками);
- *стратегия вперед идущей интеграции* (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- *стратегия централизованной диверсификации* (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- *стратегия горизонтальной диверсификации* (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);
- *стратегия конгломератной диверсификации* (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; самая

сложная стратегия развития).

Стратегии сокращения:

- *стратегия ликвидации бизнеса;*
- *стратегия «сбора урожая»* (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- *стратегия сокращения* (заккрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);
- *стратегия сокращения расходов* (разработка мероприятий по сокращению затрат).

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет *комбинированную* стратегию.

Первую **группу эталонных стратегий** составляют так называемые стратегии **концентрированного роста**. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии до пускает также осуществление так называемой «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями **интегрированного роста**. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе,

не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы. Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

- *стратегия централизованной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

- *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы

использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

- *стратегия конгломеративной диверсификации*, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительном периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этом случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки,

на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- *стратегия сокращения*, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесе» для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

- *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет **комбинированную** стратегию.

Конкурентные стратегии организации

Матрица БКГ в стратегическом планировании

Данная матрица представляет собой важный инструмент для проведения ассортиментного анализа, оценки рыночных перспектив товаров, выработки эффективной сбытовой политики, формирования оптимального товарного портфеля фирмы. Размер по вертикали в этой матрице задается показателем роста объема спроса, а размер по горизонтали - соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему

конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции в будущем.

		ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА	
		ВЫСОКАЯ	НИЗКАЯ
ТЕМПЫ РОСТА ОТРОСЛИ	ВЫСОКАЯ	1. ЗВЕЗДА 	2. ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК 
	НИЗКАЯ	3. ДОЙНАЯ КОРОВА 	4. СОБАКА 

Рис. 21.1 Матрица Бостонской консультативной группы

1. "Звезды" - наиболее перспективный, развивающийся тип товара, стремится к увеличению доли в товарном портфеле фирмы, находится на стадии роста. Расширение производства данного товара идет за счет прибыли от его продаж. (Этап роста.)

2. "Дойные коровы" - товар, находящийся на этапе зрелости; рост объемов продаж незначителен; товар имеет максимальную долю в товарном портфеле фирмы. Является основным источником доходов (фирмы). Выручка от реализации данного товара может быть потрачена на финансирование производства и разработки других товаров. (Этап зрелости.)

3. "Трудные дети" ("Дикие кошки", "Знаки вопроса") - товары, имеющие весьма низкую рыночную долю при относительно высоком темпе роста объемов продаж. Могут находиться на стадии внедрения или в начале стадии роста, требуют материальных затрат; определить их рыночную перспективу затруднительно (могут перейти в разряд "звезд" или в разряд "собак"). Требуют дополнительных исследований и финансирования.

4. **"Собаки"** - товары-неудачники - имеют относительно малую рыночную долю (с тенденцией к сокращению) и характеризуются низким темпом роста объемов продаж или отсутствием роста как такового. Такой товар бесперспективен, его необходимо вывести с рынка. (Этап спада или вид жизненного цикла – провал.)

При удачном прохождении жизненного цикла товары из "трудных детей" превращаются в "звезды", а впоследствии - в "дойных коров". При неудачном - "трудные дети" превращаются в "собак".

Бостонская консультативная группа рекомендует следующую стратегию фирмы по отношению к товарам (видам деятельности), находящимся в основных зонах матрицы:

- "звезды" следует оберегать и развивать;
- для "дойных коров" необходим строгий контроль капиталовложений и передача избытка финансовой выручки под контроль высшего руководства;
- "трудные дети" подлежат специальному изучению, чтобы установить их перспективы превращения в "звезд" и требующиеся для этого финансовые, технологические и временные ресурсы;
- от "собак" необходимо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения в ассортименте фирмы.

Выбор и оценка стратегии

При выборе стратегии должны быть учтены следующие **ключевые факторы**:

- Цели фирмы.
- Интересы и отношение высшего руководства.
- Финансовые ресурсы фирмы.
- Квалификация работников.
- Обязательства фирмы.
- Степень зависимости от внешней среды.
- Временной фактор.

Сильные и слабые стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы.

А. Томпсон и **А. Стрикланд** предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (см. рис.21.2).

		Быстрый рост рынка			
Слабая конкурентная позиция		1. Пересмотр стратегий конкуренции 2. Горизонтальная интеграция или слияние 3. Сокращение 4. Ликвидация	1. Концентрация 2. Вертикальная интеграция 3. Центрированная диверсификация	Сильная конкурентная позиция	
		1. Сокращение расходов 2. Диверсификация 3. Сокращения 4. Ликвидация	1. Центрированная диверсификация 2. Конгломеративная диверсификация 3. Совместное предприятие в новой отрасли		
		Медленный рост рынка			

Рис. 21.2 Матрица Томпсона и Стрикленда

Для оценки выбранной стратегии проводится анализ правильности и достаточности учета основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Процедура выбора стратегии в конечном счете подчинена одному: **приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей.** Это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения.
- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы.
- Приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Многие исследователи усматривают здесь отчетливые параллели с конкуренцией в живой природе. Например, А.Ю. Юданов, опираясь на работы эколога Раменского, разработал классификацию стратегий конкурентного поведения, выделив такие типы компаний, как **виоленты** (примерный аналог по Портеру - «лидеры себестоимости»), **пациенты** (в терминах Портера - «игроки на нишах»), **эксплеренты** (аналог «снимающих сливки»), **коммутанты** (новая группа - подражание успешным инновациям).

Швейцарский экономист Х. Фризевинкелем предлагал развитие этой классификации, условно ассоциирующей стратегию компаний с поведением животных: «виоленты» – слоны или львы; «пациенты» – хитрые лисы; «эксплеренты» – мотыльки, «коммутанты» – серые мыши. Определенные нюансы в национальном восприятии образов этих

животных (негативные ассоциации) не позволяют сделать приведенную классификацию универсальной. Поэтому мы рассмотрим особенности отношения к инновациям в терминологии классификации Юданова.

Первый тип - так называемые, **виоленты**. Это крупные компании, для которых характерно силовое инновационное поведение. К виолентам относятся такие европейские гиганты как Henkel, Tigi Knauf, Feidal, являющиеся лидирующими игроками в своих областях и имеющие разветвленные сети производства и реализации продукции в странах Евросоюза и за его пределами.

Благодаря внушительным ресурсам, хорошей организации производства и сбыта продукции, они имеют значительные преимущества в определенном сегменте рынка. Поскольку первоочередными задачами для них являются удержание уже достигнутых и отвоевание новых позиций на рынке, возможные усовершенствования нацелены, прежде всего, на снижение издержек производства и реализации продукции. Решение этих задач, как правило, заключается в переходе на новые ресурсосберегающие технологии. Таким образом, они могут обеспечить повышение рентабельности при более низких ценах для потребителей и тем самым добиться завоевания большей доли рынка.

Пациенты - компании средних размеров, специализирующиеся на производстве продукции в определенной нише. Например, производство и установка входных дверей, кровельных систем или оборудования для инженерных коммуникаций. Чтобы стать лидерами в своей узкой области, такие компании должны иметь хорошо отлаженное производство, большой потенциал для создания или адаптации новых разработок и систему обеспечения высокого качества продукции. Надо сказать, в России сейчас большинство инноваций выводится на рынок именно такими небольшими, крепко стоящими на ногах компаниями. И примеров в любом из секторов строительной отрасли можно найти немало.

Например, компания - производитель мебельной фурнитуры, за непродолжительное время стала одним из заметных игроков на этом узком рынке, несмотря на сильную конкуренцию со стороны именитых западных производителей. Это можно объяснить сочетанием трех факторов – хорошей производственной базы, высокого качества продукции и развития инновационного подхода, то есть создание собственного стиля и оригинальных разработок.

Стоит еще заметить, что для компаний, выбравших стратегию пациента, гибкая модель производства развивается как целая система дополняющих и усиливающих друг друга эффектов - постоянного

увеличения разнообразия и обновления продукции, повышения ее качества и ускорения обслуживания потребителей.

Эксплеренты – это небольшие венчурные компании, основываемые энтузиастами, деятельность которых посвящена разработке и выпуску одной инновации, не имеющей аналогов. Те немногие, кто нашел удачную и своевременную идею, начинают бурно развиваться, добиваются колоссального успеха и входят в историю.

Чтобы успешно действовать на рынке после того, как новый товар получил признание и стал массовым, эксплерент должен развиваться до пациента, то есть найти свою нишу, или виолента, другими словами - начать массовое производство. Выбрав второй путь, «Parker Paint» в 2001 году начала создавать дилерскую сеть на территории России, СНГ, Прибалтики и Европы.

Коммутанты, как правило, развиваются в сфере обслуживания. Этих компаний большинство, и роль их в инновационном процессе двояка. Не беря на себя риски по продвижению инноваций, они предпочитают использовать хорошо зарекомендовавшие себя технологии или выпускают подражания ранее успешным инновационным продуктам других компаний. Российские реалии подсказывают нам немало примеров – например, небольшие компании, специализирующиеся на индивидуальном строительстве, ремонте жилья или офисов.

Преимущества компаний-коммутантов проявляются до тех пор, пока они остаются небольшими. Если происходит рост штата и производственных мощностей, это ведет к потере их гибкости и устойчивости, росту издержек и потере управляемости. Тут требуется смена стратегии – чтобы выжить, компания либо должна обращаться к новациям в сфере снижения издержек, либо разрабатывать собственные уникальные продукты.

Тема 8. Власть, лидерство, влияние

Лекция 22. Основные понятия лидерства. Теории лидерства

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них. Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Влияние - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Руководитель организации - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Формы власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).
2. Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.
3. Экспертная власть. Руководитель имеет влияние через веру подчиненных в его компетентность. Руководитель обладает специальными экспертными знаниями.
4. Эталонная власть. Руководитель является эталоном, примером для подчиненных, которые хотят стать такими же как он.
5. Законная (традиционная). Эта власть присуща всем руководителям, так как они наделены полномочиями управлять другими людьми. Персонал подчиняется руководителю, потому что верит, что он имеет право отдавать приказания. Привитые ценности, традиции учат, что подчинение приводит к удовлетворению личных потребностей.

Существует несколько подходов к лидерству:

1. Подход с позиции личных качеств

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем

самым становятся эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако, изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что “человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств”.

2. Поведенческий подход

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поведенческий подход к лидерству

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства.

Можно выделить четыре концепции, рассматриваемые в рамках поведенческого подхода:

1. Теория лидерских стилей Левина
2. Концепция Р. Лайкерта
3. Концепция Огайского университета
4. Управленческая решетка Блейка - Мутона

Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть авторитарным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке (см. рис.22.1)

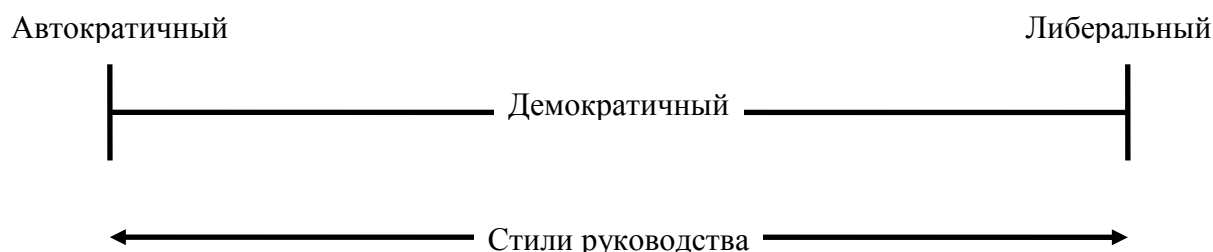


Рис. 22.1 Стили лидерства

Авторитарный лидер в управлении авторитарен. Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Авторитарный лидер намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

На основе таких исходных предположений, авторитарный лидер обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу

подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название **благосклонного автократа**. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления **демократичного** руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, – он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе

своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

22. 1. Теория лидерских стилей Левина

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объеме работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

22.2 Концепция Лайкерта

Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям “Х” и “У” МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория “Х”), до другой – сосредоточенные на человеке (теория “У”) (см. рис. 22.2).



Рис. 22.2 Стили лидерства по Лайкерту

Руководитель, сосредоточенный на работе. Данный руководитель также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции (см. тему 3).

В противоположность этому, первой заботой **руководителя, сосредоточенного на человеке**, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на **работу**, либо на **человека**. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства (см. рис. 22.3).

Система 1: Э-А	Система 2: Б-А	Система 3: К-Д	Система 4:Д
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис.22.3 Стили управления Лайкерта

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к **системе 1**, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.

Руководители **системы 3**, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она – самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

Лекция 23 . Поведенческий и ситуационный подход к лидерству (продолжение)

23.1 Концепция Огайского университета

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Их главной находкой стало: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработали систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: **структуре** и **вниманию к подчиненным**.

Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней.

Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение – это не внешнее проявление типа “похлопывания по спине”.

Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на рис. 23.1 .

Структура	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Распределяет производственные роли между подчиненными ✓ Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению ✓ Планирует и составляет графики работ ✓ Разрабатывает подходы к выполнению работ ✓ Передает свое беспокойство о выполнении задания
Внимание к подчиненным	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Участвует в двустороннем общении ✓ Допускает участие подчиненных в принятии решений ✓ Общается в одобрительной и неугрожающей манере ✓ Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

Рис.23.1 Типы поведения руководителей

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис.23.2

Высокая	Низкая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным
	Низкая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным
Низкая	Низкая	Высокая

Структурирование

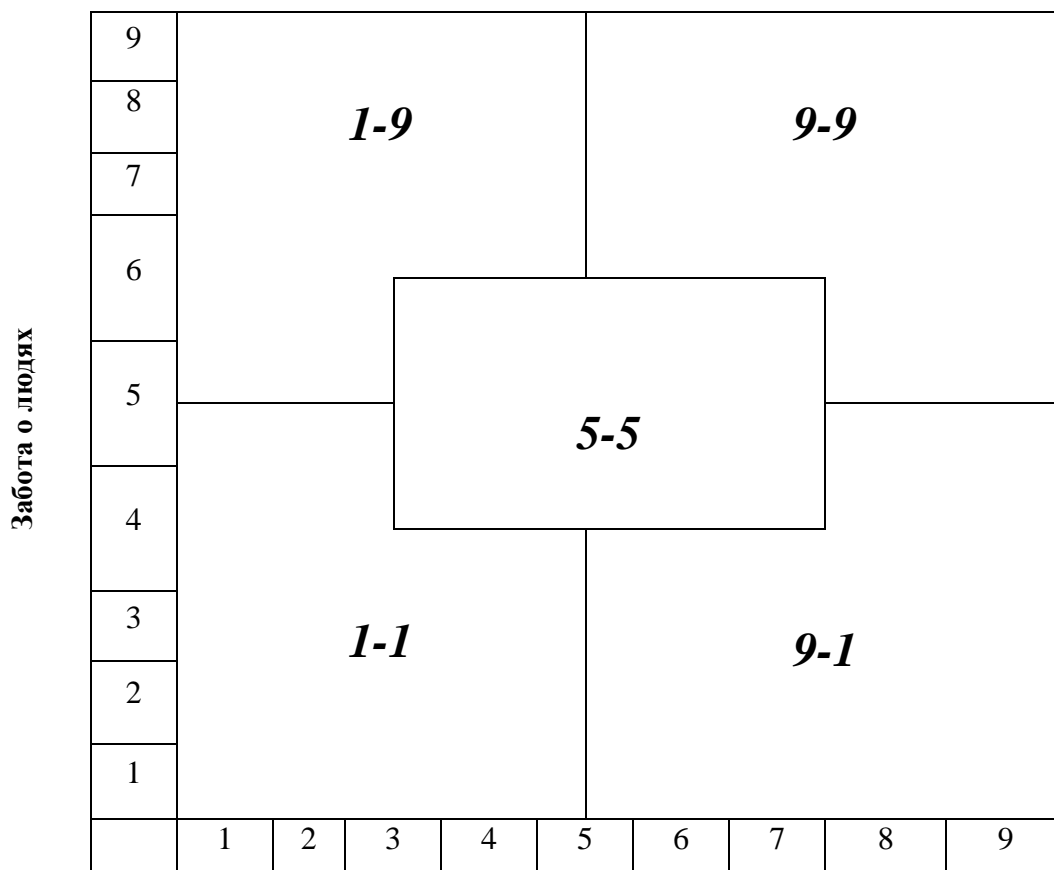
Рис.23.2 Классификация поведения руководителей

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

23.2 Управленческая решетка Блейка – Мутона

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована **Блэйком** и **Мутон**ом, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” также по шкале от 1 до 9. Стил ь руководства определяется обоими этими критериями (см.рис.23.3).



Забота о производстве

Рис. 23.3 Управленческая решетка Блейка - Мутона

Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиций решетки, как следующие стили управления:

1 - 1 – «**Страх перед бедностью**». Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1 - 9 – «**Дом отдыха**». Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9 - 1 – «**Авторитет – подчинение**». Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5 - 5 – «**Организация**». Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

9 - 9 – «**Команда**». Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства – оптимальным стилем – было поведение руководителя в позиции 9 - 9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9 - 9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой. Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

Ситуационный подход к лидерству

Чтобы найти дополнительные факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационных модели:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера;
2. Подход Митчела и Хауса “путь – цель”;
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

23.3 Ситуационная модель руководства Фидлера

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. **Отношения между руководителем и членами коллектива.** Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. **Структура задачи.** Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. **Должностные полномочия.** Это – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

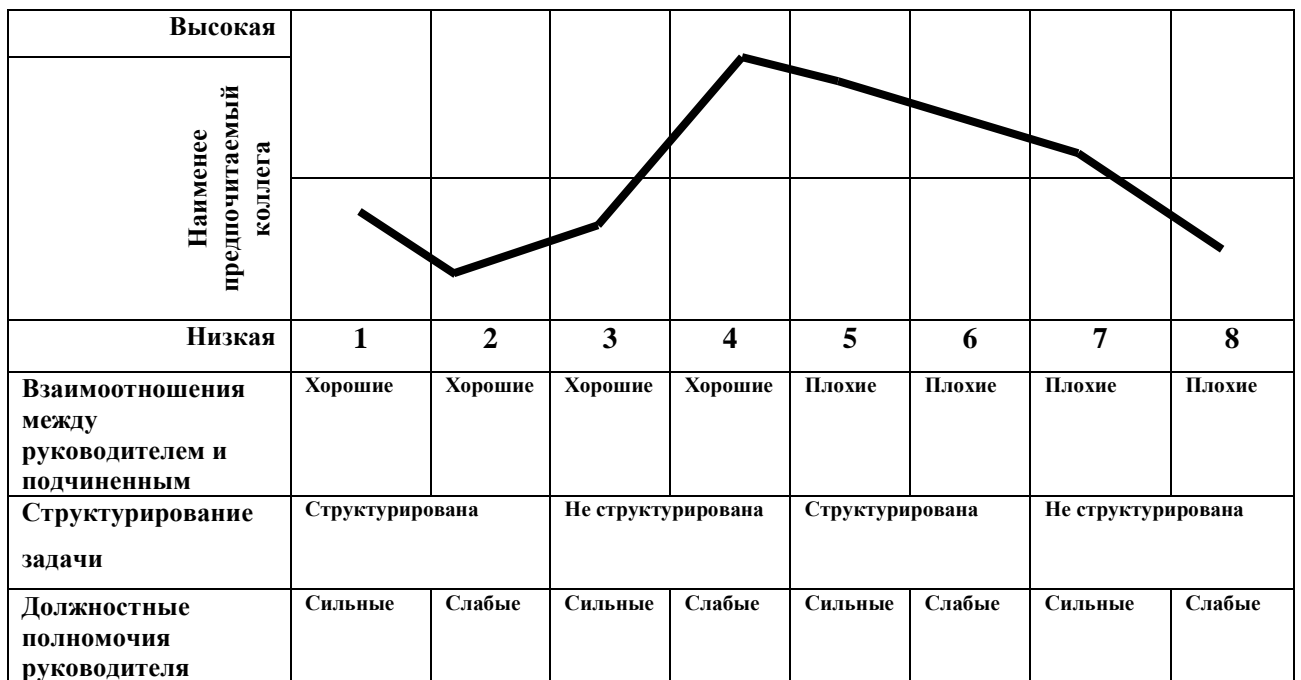


Рис. 23.4 Ситуационная модель Фидлера

Как показано на рис.23.4 отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми.

Различные сочетания этих трех размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 – наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, результаты исследования Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства – это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут

любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или в наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению.

Лекция 24. Поведенческий подход к лидерству (продолжение)

24.1 Подход Митчела и Хауса “путь – цель”

Еще одна ситуационная модель лидерства “путь – цель” была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

24.2 Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали **теорией жизненного цикла**, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

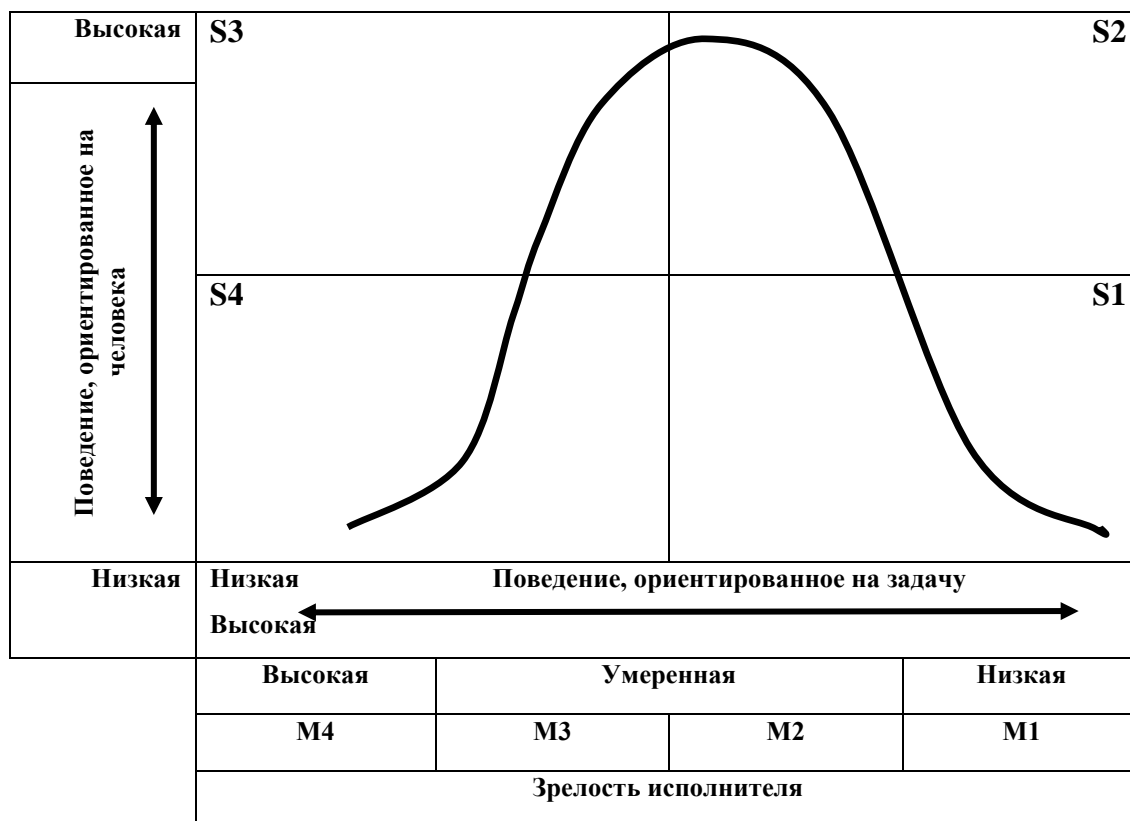


Рис. 24.1 Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара

Согласно данной модели имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

1. S1 - «Давать указания».

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль называется “давать указания”. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

2. S2 - «Продавать».

Второй стиль – “продавать” – подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции

подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

3. S 3 - «Участвовать».

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень – на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

4. S 4 - «Делегировать».

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

24.3 Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решения. Эти стили приведены на рис. 24.2

A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

A2. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.

C1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

C2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

G2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше” решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Рис. 24.2 Стиль поведения руководителя

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация “подчиненные – руководитель”, а также модель дерева решений.

Критерии принятия решений:

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы

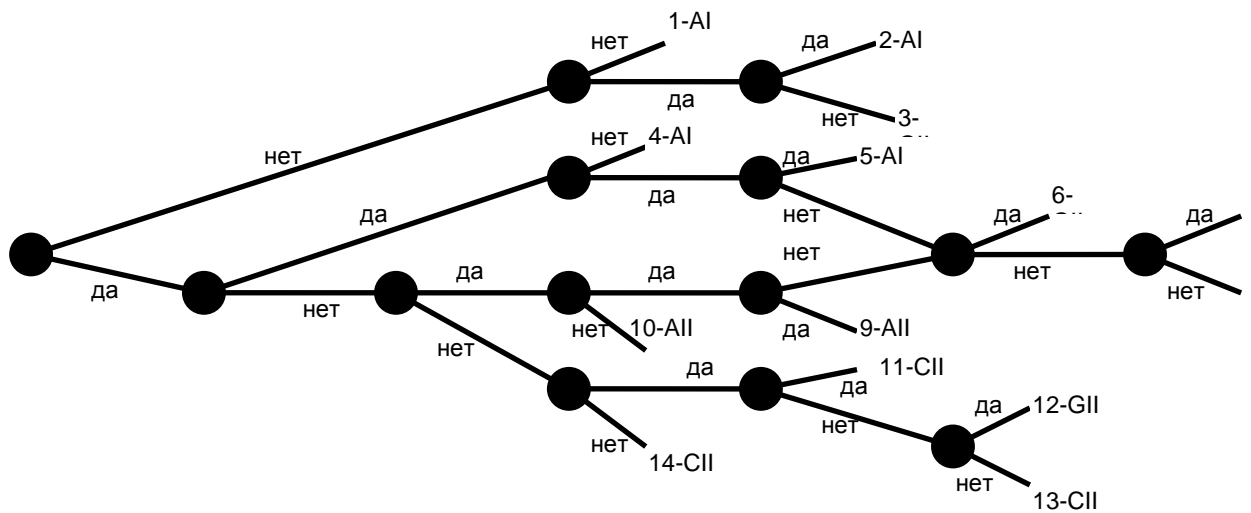
Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (см. рис. 24.3)

Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит, таким образом, критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим ?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение ?	Структурирована ли проблема ?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения ?	Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненным и ?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему ?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненным и ?
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж



Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является **стиль адаптивный**, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось обосновать какую-либо теорию. Иногда становится

актуальным ситуационный подход к лидерству. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности работы, структурируя задачи, планируя и организуя роли, проявляя заботу и поддержку.

В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в процессе принятия решений, а не структурировать условия осуществления работы.

Тема 9. Имидж современного менеджера

Лекция 25. Внешний вид современного руководителя

Информационная функция одежды проявляется в том, что одежда транслирует самую разную информацию о своем хозяине, подчас даже ту, которую лучше скрыть. Прежде всего, это информация о том, каким человек представляет самого себя, каким он хотел бы казаться окружающим, что человек думает о своей привлекательности, то есть какова "Я-концепция" личности. Также одежда информирует о происхождении, вкусе, привычках, настроении, доходах своего владельца. Интересно, что в дословном переводе с латинского слово "костюм" означает "образ жизни".

Деловой стиль для делового мужчины - это одежда и аксессуары, которые позволяют выглядеть профессиональным, авторитетным, уверенным в себе, солидным, внушающим доверие, но не без претензии на изящество и элегантность.

Деловой стиль для деловой женщины - это возможность заявить о себе как о достойном деловом партнере. Оказывается, если женщина одета в деловом стиле, то воспринимающие ее другие женщины и мужчины приписывают ей такие качества: критичная, серьезная, уверенная, тактичная, умная, трудолюбивая, организованная.

Деловой стиль мужчины

Классический костюм был и остается рабочей одеждой мужчины. Исторически мужской костюм впервые появился в Англии. Он был сконструирован таким образом, чтобы подчеркнуть достоинства мужской фигуры. Линия плеч подчеркивала их ширину, линия талии также довольно четко была определена. Время шло, темп деловой жизни менялся, и такой костюм стал неудобен. В 80-е годы итальянцы вносят изменения в конструкцию. Костюм стал меньше облегать фигуру, рукав стал свободен в пройме, увеличилась длина. Французы тоже внесли свою лепту. Они расширили плечи, что позволило

мужчинам выглядеть стройнее, изменили форму лацкана (он стал шире воротника). Костюм приобрел щеголеватый вид. Американцы - наоборот: больше упростили конструкцию. Так родился спортивный пиджак с накладными карманами, который надевают вне офиса или если Ваш род деятельности требует постоянного общения с поставщиками или покупателями. Именно эти четыре покроя костюма идут в ногу независимо от моды.

Виды костюмов

1. Одна пуговица: на сцену или в казино

Пиджак на одной пуговице используется для однобортной версии смокинга. Часто такую модель пиджака можно увидеть на людях из сферы шоу-бизнеса. Для деловой одежды неприменим, однако периодически вдохновляет дизайнеров на новые эксперименты. Единственная пуговица всегда застегнута.

2. Две пуговицы: униформа для банкиров

Двухпуговичный пиджак во второй половине XX столетия стал очень популярен в США. Поначалу он имел одинаковые характеристики как для Sack Suit (костюм-мешок), так и спортивных пиджаков. Благодаря знаменитому нью-йоркскому дому одежды «Brooks Brothers» костюм-мешок на двух пуговицах стал своеобразной униформой истеблишмента East Coast — восточного побережья Соединенных Штатов. Сейчас эта модель признана консервативной и используется для деловых костюмов. Застёгивается только на верхнюю пуговицу.

3. Три пуговицы: секрет верхней петли

В пиджаках на трех пуговицах верхняя пуговица слегка прикрыта лацканом. Лицевая сторона соответствующей петли находится на изнаночной стороне борта, практически на сгибе лацкана. В трехпуговичных пиджаках класса «люкс» такая петля обработана одинаково как с внешней, так и с внутренней стороны. Эта модель застегивается на верхнюю и среднюю пуговицы или только на среднюю, во втором случае верхняя петля и пуговица скрываются и пиджак напоминает двухпуговичную модель (см. выше). Нижняя пуговица всегда остается расстегнутой. Применяется в деловых, неформальных костюмах и отдельных пиджаках.

4. Четыре пуговицы: пиджак или кофта?

Спортивные пиджаки на четырех пуговицах часто имеют накладные карманы. Лацканы заметно меньше, чем на пиджаках с тремя и двумя пуговицами. Возможны облегченные варианты из кашемира или хлопка без подкладки и уплотнения в плечах, такие модели

называют «кардиган джакет» или «пиджак–свитер». В последнее время часто используется в модных дизайнерских идеях с использованием новых необычных материалов. Нижняя пуговица всегда остается расстегнутой. Применяется только в неформальной одежде.

5. Две пуговицы: модель из 80-х

Сравнительно новая модель двубортного пиджака, популярная в середине 80-х годов. У этого двубортного пиджака всего две «рабочие» пуговицы, то есть пуговицы, которые имеют соответствующие петли. Одна пуговица видна снаружи, вторая пришита к подкладке и придерживает внутренний борт пиджака. Существуют варианты с двумя или четырьмя «бутафорскими» пуговицами для эффектности, которые пришиты на фронт борта выше рабочих, имитируя рисунок классического пиджака на шести пуговицах. Мужской пиджак должен быть всегда застегнут на обе пуговицы. Не рекомендуется для делового костюма.

6. Четыре пуговицы: классический двубортный

Двубортный пиджак на четырех пуговицах — это классический блейзер или вариант для серого официального костюма. Имеет две дополнительные «нерабочие» пуговицы. Мнения экспертов по поводу того, какие пуговицы должны быть застегнуты на этой модели, разделились. Обычно люди с широкой талией должны оставлять нижнюю пуговицу не застегнутой.

7.Шесть пуговиц: на страже британской империи

Пиджак на шести пуговицах встречается только в военно-морской парадной форме и иногда в униформе спортивных клубов. Подобная модель, созданная для королевских ВМС Великобритании, имеет восемь пуговиц, по четыре в каждом вертикальном ряду. Использование в деловых костюмах не допускается!

Дресс – код

Черный галстук. Пометка black tie — черный галстук — используется для очень официальных мероприятий после пяти вечера. Это означает, что на вечер необходимо надеть черный смокинг с сорочкой и бабочкой, а также с непременно черными лаковыми туфлями. Важный совет: не надевайте черную бабочку, потому что на светских раутах она присутствует у метрдотелей и официантов.

Белый галстук. Пометка white tie — белый галстук — ставится на приглашениях для церемоний и приемов в первой половине дня, до пяти вечера. В этом случае надевается «утренний костюм», состоящий из серого пиджака, похожего на фрачный из-за длинных «хвостов»,

темных брюк в тонкую перламутровую полоску и набора из специальных жилета, сорочки и «двухвостого» галстука в мелкий горошек. В наше время высшее общество использует этот костюм преимущественно для свадебных церемоний. Если вы получили подобное приглашение, отнеситесь к подбору костюма особенно серьезно. Обычно, если подобный костюм нужен всего на один вечер, его берут напрокат, там же можно проконсультироваться со специалистом, чтобы не упустить из виду важные детали.

Существуют два параметра, которыми нужно руководствоваться при выборе одежды: так называемый коэффициент консервативности в одежде (КК) и Dress Code, который отвечает за ситуативность - на какие мероприятия что надеть. На основе коэффициента консервативности формируется гардероб, который должен состоять из трех частей: формального гардероба, casual гардероба (повседневного) и гардероба after five (вечернего).

Смокинг - это исключительно вечерняя одежда. Какой бы торжественной ни была церемония, утром и днем мужчины должны быть одеты в деловые костюмы. Самой консервативной одеждой - на 'десятку' - считается однобортный трехпуговичный костюм темно-синего цвета, белая или светло-голубая рубашка, однотонный галстук в мелкий горох или диагональную полоску. «Восьмеркой» считается агрессивный бизнес-стиль, так называемый «гекко»: это темно-синий костюм, белая рубашка и яркий бордовый галстук. Менее консервативным является двубортный костюм. Он соответствует коэффициенту 6-6,5. Во-первых, у двубортного костюма два вида пуговиц, во-вторых, у него может быть более креативный лацкан, например с широким раскепом (раскеп - угол между воротником и лацканом пиджака.) и так далее - все это снижает консервативность. То есть чем больше деталей и горизонтальных линий, тем коэффициент консервативности ниже. Правда, иногда DC предусматривает послабление по пятницам (Casual Fridays), когда, например, юристам и брокерам разрешают снять галстук.

Основные правила при подборе делового костюма

Несмотря на ухищрения модельеров, мужчины до сих пор весьма консервативны в одежде. Как бы не изощрялись МакКуин с Гальяно, а подавляющая часть сильного пола предпочитает в официальной обстановке носить классический костюм. Классический - это значит подчинённый определённым, достаточно строгим правилам и нормам. Ведь даже костюм безупречного качества на одних почему-то сидит как литой, а на других, тот же костюм, безобразно топорщится. Так как же, все-таки, "укомплектовать" этот костюм?

Пиджак. В первую очередь, обратите внимание на лацканы пиджака. По ним "специалист" без труда определит его классность. В добротном, качественно сшитом пиджаке лацканы в верхней части должны плотно прилегать к бортам. Нижняя же - свободная, как говорят закройщики, "качающаяся" - с плавным переходом, который заканчивается за 2-3 см от верхней пуговицы. Если такая "выкачка" отсутствует или перекрывает верхнюю пуговицу, это свидетельствует о низком качестве пошива. По длине край пиджака должен прикрывать ягодицы, иначе вы рискуете зрительно потерять в росте. Другое дело - короткие пиджаки спортивного силуэта, которые предполагают свободные широкие брюки. Или наоборот - рединготы, чуть не доходящие до середины колена. В верхней части, у воротника, хорошо сшитый пиджак облегает спину, не образуя морщин и складок. Уделите внимание и шлицам. Выбрать пиджак с одним, двумя шлицами или вовсе без них - зависит от формы ягодиц. При плоских ягодицах хороши будут и два, и один шлиц. Если же они у вас выступают, лучше откажитесь от шлицов вообще. Пиджак с гладкой спинкой скроет эту конструктивную особенность вашей фигуры. Рукава пиджака при опущенных руках должны прикрывать запястье и доходить до основания кисти - чтобы сидя за столом и вытянув руку, вы не обнажали ее до самого локтя. Правда, японцы традиционно носят узкие облегающие пиджаки. Но это исключение только подтверждает правило. Дело в том, что восточные традиции застолья предполагают наличие вспомогательного столика, на котором приборы, специи и приправы расположены таким образом, что при желании дотянуться у сидящего за столом работает только кисть, а не плечо. В таких условиях узкий пиджак не помеха.

Брюки. Брюки, пожалуй, наиболее изменчивая часть мужского костюма. Даже если просто, из спортивного интереса, попытаться перечислить все существующие их наименования включая французские "санкюлоты" и наградные галифе красных командиров получился бы довольно длинный и занимательный перечень. Фасон и длина брюк за всю историю костюма менялась наиболее часто. А потому половине человечества, которая их носила, чтобы не попасть впросак, всегда приходилось внимательно следить за брючными метаморфозами. Выбирать брюки нужно по росту. Для этого выставьте одну ногу вперед на ширину, соответствующую вашему обычному шагу. Если при этом видны носки - брюки коротковаты. Но не стоит впадать и в другую крайность. Вид мужчины с "гармонью" на штанинах вызовет у окружающих в лучшем случае ассоциации с цирком. Нормальная длина брюк по задней линии должна быть в районе каблука. По передней же -

закрывать верхний край ботинок с обязательным изломом над ними. А если вы выбрали мужские брюки с отворотом, проследите чтобы его ширина не превышала 3-4 см. Задняя половина брюк должна прилегать к ягодицам более плотно без морщин и складок. Что касается передней части то ее предпочтительней выбрать со складками особенно при так называемом "долевом" или косом кармане. Складки не дадут карманам выворачиваться при наклонах корпуса. В соответствии с шириной брюк в нижней части следует подбирать и туфли чем уже к низу брюки тем уже должны быть и носки туфель.

Сорочка. Если брюки - самая изменчивая деталь мужского костюма, то сорочка - самая демократичная потому как примиряет в костюме и в самом облике мужчины вещи порой трудно совместимые. Сегодня можно выбрать любые сорочки с любым воротничком что, соответственно, дает большую свободу их сочетания с формой узла и расцветкой галстуков. Но как все в костюме, сорочка требует индивидуального подхода - к ней и к себе в ней. Даже зная точный размер (окружность) своей шеи который измеряется в сантиметрах или в дюймах и соответствует размеру воротничка рубашки выбирать ее следует с таким расчетом, чтобы между шеей и воротничком оставался зазор. Если шея худая и прямая по всей своей длине, зазор этот равен толщине указательного пальца - приблизительно 1 см. Если же шея низкая и коническая к низу то 1,5 см. Форма воротничка сорочки зависит не только от моды, она напрямую связана с типом и величиной галстучного узла и непосредственно формой вашего лица. Если оно у вас округлое и широкое, зрительно его может сузить отложной воротничок с длинными уголками. А вот воротничок закругленной формы или с широко расставленными уголками при этом не рекомендуется. Широко расставленный воротничок с большим узлом галстука. наоборот "уравновесит" вытянутое лицо. А длинная шея прекрасно маскируется воротником "стоечкой" или высоким отложным воротничком на пуговицах в сочетании с булавкой или зажимом "Стоечка" кроме того - удобный выход для тех, кто вообще не любит надевать галстуки - даже во время официальных церемоний. Низкий воротничок с отогнутыми краями обязательно требует галстук-бабочку или пластрон, поскольку предназначен для официальных случаев и носится вместе со смокингом. Из-под ворота пиджака воротничок сорочки должен выглядывать соответственно на 1,5 и 2 см в противном случае вам достался неправильно сшитый пиджак. Манжеты правильно выбранной сорочки доходят до внешней косточки на запястье и также выглядывают из-под рукава пиджака. Для проверки сделайте вращательное движение кистью - при этом вы не должны чувствовать

ею рукав пиджака. Так называемая сорочка "дипломат", в отличие от классической, имеет двойные манжеты, которые подворачиваются и скрепляются запонкой и соответственно должны быть длинней. Цвет сорочки зависит от нескольких факторов. Костюмы-двойки предполагают однотонные, а мужские сорочки с двухцветными решениями воротничков и манжет подойдут к комбинированному костюму.

Галстук. Такие разновидности галстука, как манишка и бабочка, одевают исключительно в торжественных случаях как дополнение к вечернему костюму. Кроме того, они также являются частью одежды для верховой езды. Итак, выбирая галстук, внимательно осмотрите поверхность ткани, чтобы выявить возможный брак в изготовлении. Если положить галстук поперек ладони, широкий конец должен свисать в одной плоскости, не закручиваясь. Только в этом случае он будет лежать ровно после того, как завяжете узел. Шов с задней стороны, соединяющий сшитые края, должен быть скользящим, а не жестким. По нему определяется галстук ручной работы. Если шов жестко сшит, это машинное шитье. Чуть выше того места, где сшитые края образуют перевернутую букву "V", находится стежок, помогающий сохранить форму галстука. И последнее, проведя рукой по всему галстуку, вы обнаружите поперечные швы между разными кусками ткани. Высококласные галстуки сшивают из трех разных кусков, а большинство коммерческих - обычно из двух. Длину галстука определяет мода. Важна также и ширина галстука. Традиционно она варьируется от 7 до 9 см. Официальная длина галстука, принятая во всем мире, - чуть ниже пояса брюк. А классический вариант ширины - ширина галстука равна ширине лацканов пиджака.

Деловой стиль женщины

Одежда очень громко, без слов говорит о социальном и экономическом положении, профессии, вкусе, характере человека. Прежде, чем люди смогут оценить внутреннюю красоту и высокий интеллект, узнать точку зрения по какому-либо вопросу, они оценят внешность индивидуума.

Согласно исследованиям психологов, 85% людей составляют свое впечатление о человеке по его внешности в первые 10-20 секунд встречи. Это впечатление остается доминирующим в течение достаточно долгого времени. Чтобы изменить его в дальнейшем, потребуется потратить много сил и времени. Следовательно, одежда

это "визитная карточка" человека. Ничего удивительного в этом нет, если вспомнить, что 90% нашего тела покрыты одеждой.

Очевидно, что было бы разумнее подобрать одежду, которая поможет проявить истинные качества личности и реализовать возможности, которая расскажет о том, насколько человек ценит себя и уважает других, есть ли у него способности к творческой деятельности и профессионализм. Для руководителя - женщины - это деловой костюм. Как правильно подобрать наряд, который подойдет и поможет продвинуться по служебной лестнице?

Одно из первых требований к костюму - соответствие окружению, в котором человек находится. Рекомендуется не выходить за рамки "классического" стиля, если руководитель-леди хочет иметь успех в деловых кругах. В мире бизнеса деловой костюм - показатель профессионализма, надежности и хорошего вкуса. Классика предполагает чувство меры во всем: в форме, объеме, отделке костюма, манере поведения. Форма и линии в классическом костюме просты и лаконичны. Главное - сохранить и подчеркнуть пропорции человеческого тела, а также скорректировать возможные недостатки фигуры.

Классический жакет имеет прилегающий, полуприлегающий или прямой силуэт. Учет особенностей фигуры - второе требование к женскому костюму. Пропорциональность - это соотношение между размерами различных частей тела: соотношение длины ног и туловища, ширины грудной клетки и бедер и т.д. Необходимо помнить, что ни рост, ни вес не определяют пропорциональности. Можно быть полной женщиной маленького роста, но при этом прекрасно сложенной. Необходимо отметить для себя правило, которое поможет определиться с пропорциями костюма: носить длинный верх поверх короткого низа и, наоборот, короткий верх с длинным и объемным низом. Вертикальные линии костюма (полосы на ткани, вертикальные линии в покрое, в отдельных деталях, в способе драпировки, в силуэте и в цвете костюма) станут лучшими помощниками в создании образа стройной и подтянутой деловой женщины. Длина жакета определяется пропорциями тела. Женщины с пропорционально сложенной фигурой могут выбрать любую длину. Высокие женщины могут носить костюм с длинным жакетом и длинной юбкой, а также костюм, в котором верх и низ делят фигуру на две равные части. Женщины маленького и среднего роста хорошо смотрятся в коротком жакете и длинной юбке или брюках. Длинный жакет удлиняет туловище и подходит женщинам всех размеров.

Необходимо помнить: чем больше контраст между верхней и нижней частями костюма, тем большее значение имеет правильный подбор длины жакета. Дешевый и плохо сидящий жакет разрушат образ руководителя. Покупая жакет, нужно обратить внимание на линию плеч или силуэт. Бесформенные, мягкие плечи не придадут силы и элегантности. Хорошие, правильно подобранные по величине подплечники должны выглядеть естественно и помочь сохранить пропорции плеч и бедер. Чем выше пройма, тем тоньше будет выглядеть женщина. При этом не следует забывать об удобстве. Если рукав слишком широк, он расширяет фигуру в целом. Рукав должен заканчиваться на косточке запястья.

Морщины в любом месте костюма, торчащие складки, мешковатые карманы, расходящаяся застежка, оттопыривающаяся планка, съезжающие подплечники - все это выглядит некрасиво и прибавляет лишний вес. Узкие лацканы и маленькие воротники всегда делают женщину более стройной и высокой. Большие накладные карманы придают лишний объем. Классический жакет может иметь карманы с умеренной отделкой тесьмой, кантом, пуговицей. Следует выбирать пуговицы классического стиля - гладкие, с двумя отверстиями или на ножке.

В классическом костюме юбка должна быть строгой по силуэту и по длине. Она не должна стеснять движения. Длина юбки зависит от размеров и строения вашего тела, фасона и обуви, которую вы выбрали. Прямые узкие юбки лучше смотрятся, если они чуть выше колена (1-2 см). Длина ниже середины икры делает даму крупной. Юбка всегда должна быть больше в длину, чем в ширину. Это позволит сформировать удлиняющую вертикаль в костюме. Широкие, объемные юбки выглядят непрофессионально. Юбки в форме трапеции делают всех женщин шире и короче. Тугая талия будет полнить. Если нельзя просунуть два пальца между поясом и телом, значит размер слишком маленький. Юбка не должна морщиться спереди и задираться, когда женщина садится. Она должна свободно лежать на бедрах (рекомендуется добавить 2 см к объему бедер).

Лекция 26. Правила обращения с визитками

В последнее десятилетие в России визитные карточки стали широко использоваться не только дипломатами, но и в самых различных сферах деловой жизни, в процессе культурных, светских контактов, причем на самых разных уровнях. Если несколько лет назад крупный чиновник, достаточно известный

деятель культуры, ученый, руководитель предприятия в ответ на визитку, протянутую иностранным коллегой или гостем, искал листочек бумаги и ручку, чтобы написать свои координаты, то сегодня вам визитную карточку могут вручить как в министерстве, так и на заводе, ставшем акционерным обществом, в академическом институте, в зубном кабинете, магазине-салоне и в маленьком бутике. Не удивляйтесь, если это сделает молодой сантехник, обслуживающий по вызову вашу квартиру и т.п.

Основное назначение визитной карточки – представление официальных лиц, деловых партнеров в процессе переговоров, визитов, встреч. Визитная карточка оказывается незаменимой при знакомствах, общении на банкетах, приемах, конференциях, презентациях, выставках, ярмарках, фестивалях, в путешествии. В ряде случаев, например, в Японии, Корее, она может рассматриваться как удостоверение личности. Визитка может быть средством заочного контакта, использоваться в частной и служебной переписке, как рекомендация, для знакомства, для кратких информационных приглашений, поздравлений, сопровождения подарков и сувениров и т.п.

О роли и значении визитной карточки хорошо сказано в книге для бизнесменов «Законы успеха» под редакцией Кристи Ли: «Визитная карточка – важная составляющая бизнеса. Это эффективная и к тому же недорогая форма рекламы. Человек, которому вы дали визитную карточку, возможно, и не позвонит вам завтра. Может быть, ваши услуги не понадобятся ему еще две недели. Но ваша карточка будет ждать своего часа, и когда вы понадобится, он будет знать, где вас искать. Кроме того, он порекомендует вас другим. Карточка – это стратегическое оружие. Она влияет на развитие вашего бизнеса еще долго после того, как вы ее кому-нибудь дали. Не жалейте карточек... Ответ на вопрос «Чем вы занимаетесь?» должен лежать у вас в кармане. Разумеется, если вы не забыли свои карточки дома...».

Вместе с тем, еще многие недооценивают визитные карточки как необходимый атрибут делового общения. Я знаю одного известного ученого, оратора и полемиста, который долго, следуя традиционному менталитету, воспринимал визитные карточки как нечто из области официоза и дипломатии, в других случаях как «буржуазные» игрушки, что-то от суетности тусовок «новых русских». Однако оказавшись несколько раз подряд в ситуации, когда после выступлений на конференции, симпозиуме, «круглом столе», во время презентации книги, на приеме не смог предложить визитную карточку тем, кто вручил ему свои для продолжения контактов, он заказал себе положенные 200 штук.

Рекомендации по поводу внешнего вида визиток

Визитная карточка – одна из составляющих имиджа фирмы и личного имиджа ее владельца. Она является выражением как индивидуального стиля и вкуса человека, так и фирменного, корпоративного стиля. Визитные карточки рекомендуется заказывать из очень плотной бумаги высокого качества или тонкого картона. В этом случае карточки дольше будут сохранять достойный внешний вид. В начале прошлого XX века, по свидетельству Эми Вандербилд, считалось также рациональным, чтобы деловые карточки изготавливались на тонкой и прочной пергаментной бумаге и обязательно имели текст, написанный каллиграфом.

Сейчас точных правил в отношении бумаги, шрифта, формата визитных карточек больше нет, идет ли речь о карточке женщины или мужчины. На практике наиболее применимым оказался размер кредитной карточки, формат 5 см x 9 см. Соответствующего размера выпускают и конверты. Визитки большего размера не помещаются в стандартную визитницу, в специальные кармашки бумажников. Их приходится обрезать.

Классический вариант – визитная карточка на бумаге, картоне белого цвета с матовой поверхностью, строгим черным шрифтом. Однако в наши дни карточки перестали быть только белыми. Их печатают на бумаге различных цветов, активно используют графику, различные шрифты, делают складными, помещают на визитке свою фотографию. Последнее, правда, считается не лучшим стилем. Деловым людям желательно не проявлять эксцентричности ни в выборе материала, ни в цвете. По-прежнему строгие требования предъявляются к оформлению визитных карточек в официальной и дипломатической сферах. При выборе бумаги, шрифта целесообразно воспользоваться услугами дизайнера-профессионала, посмотреть образцы карточек фирм, подобных вашей, чтобы не ошибиться в соответствии сделанного вами выбора вашему корпоративному имиджу. В России приняты визитные карточки с двусторонним текстом: на русском с одной стороны и, чаще всего, на английском – с другой. Однако лучше иметь отдельные комплекты на русском и иностранном языках. Иностраный может быть все тем же английским как наиболее распространенным языком межнационального общения. Но в случае, если вы постоянно сотрудничаете с представителями какой-либо страны, будет проявлением уважения к партнерам, если у вас будут визитные карточки на их родном языке. При командировке за границу целесообразно иметь визитные карточки на языке страны пребывания.

Удобство односторонней визитной карточки проявляется в том, что на свободной оборотной стороне можно делать необходимые дополнения, пометки. Используются визитки различного вида и назначения. Назовем наиболее распространенные из них.

Деловая стандартная карточка. На ней указаны фамилия, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс, адрес электронной почты. Карточка содержит необходимые реквизиты для продолжения контактов. Используется в случае состоявшегося знакомства. Существуют некоторые стандарты для размещения текста на деловой карточке. Так, имя руководящего сотрудника фирмы печатается в центре карточки, должность – более мелким шрифтом под именем. Название, адрес фирмы набираются в левом нижнем углу. Номер телефона, телефакса – в нижнем правом.

На деловой карточке сотрудника, который не занимает руководящей должности, в центре печатается название и адрес фирмы, в нижнем левом углу его имя, отчество, фамилия. Внизу справа – номера телефона, адрес электронной почты.

Сфера применения такого вида карточек исключительно служебная. В светской жизни их использовать не следует никогда. Следует учесть ряд замечаний. При написании должности нужно указать область полномочий. Например, не просто «проректор», а «проректор по учебной работе», не просто «заведующий отделом», а «заведующий транспортным отделом» и т.п.

Если визитка напечатана на иностранном языке, фамилия и имя пишутся полностью, а отчество обозначается одной заглавной буквой. В иностранных языках понятие «отчество» отсутствует и его могут воспринять как второе имя. Номер домашнего телефона на стандартной визитке не проставляют. Это информация конфиденциального характера. При необходимости его можно написать от руки. Лицам творческих профессий, у которых нет присутственного офиса, нужно и, может быть, должно указывать на визитной карточке свой домашний телефон.

Представительская карточка. На этой карточке указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должности, но не проставляют координаты – ни адрес, ни телефон. Карточку используют для специальных и представительских целей. Она облегчает конкретное общение. Но ее вручение механически не означает намерение владельца продолжать контакты с собеседником. Тактичный партнер по общению

должен правильно оценить ситуацию и выбрать соответствующую линию поведения.

Карточка фирмы, предприятия, организации, отдела с указанием адреса, телефона. Применяется для представительских целей, в том числе на презентациях, выставках, ярмарках, при вручении подарков, сувениров, поздравлений от имени фирмы. На визитных карточках официальных лиц, в особенности дипломатов, проставляются только имя, отчество, фамилия и должность. Дипломаты используют такие карточки, на которых указана одна лишь должность, например «Посол». В третьем варианте на визитке, предназначенной для личного использования, пишут только имя, отчество, фамилию, иногда профессию. Их вручают исключительно в неофициальных случаях, посылают дамам. Деловым людям также весьма полезно иметь карточки для неслужебных ситуаций, дружеских, светских контактов, когда упоминание должности, подчеркивание официального статуса может быть не понято и не принято. На таких карточках могут быть проставлены профессия, почетные, ученые звания.

Супружеские карточки – тоже вариант неслужебных визиток. Супруги могут иметь каждый свою карточку, на которых координаты они не проставляют, за исключением, возможно, города, где они живут, или своей страны, если они в данный момент находятся за границей. Иногда муж и жена используют совместную, объединенную супружескую карточку. На такой карточке – их имена (первым пишется имя жены), отчества и фамилия, а также домашний адрес и телефон. Эти карточки обычно служат практическим, а не представительским целям, в отличие от персональных визитных карточек. «Супружеские» карточки прикладывают к свадебным и другим подаркам, которые преподносят от имени мужа и жены, оставляют при совместных неофициальных визитах. Визитные карточки чаще всего вручают лично. В этикете действует принцип первоочередности. При знакомстве первым вручает свою карточку тот, чей ранг, должностное положение ниже, человек менее известный. Если социальный статус собеседников равный, первым предлагает визитную карточку младший по возрасту. Если и должность, и возраст одинаковы, т.е. имеет место так называемое симметричное общение, то большую оперативность может проявить более вежливый, более активный или более заинтересованный человек.

При деловой встрече с иностранными партнерами первыми визитные карточки вручают хозяева. На переговорах после процедуры обмена визитками, чтобы правильно произносить и не путать имена,

карточки целесообразно расположить на столе перед собой в таком порядке, в каком сидят партнеры.

Не принято вручать лично визитную карточку с выражением благодарности или иных чувств. Посетитель в фирме, учреждении может предъявить свою визитную карточку секретарю для доклада о себе, особенно в случае незаявленного ранее визита. Карточка может открыть посетителю дверь кабинета занятого должностного лица.

Правила вручения визиток

При вручении карточек принято обмениваться легкими поклонами. Визитную карточку полагается вручить партнеру так, чтобы он мог сразу прочесть текст. Свою фамилию, особенно если она труднопроизносимая, нужно назвать вслух. В США, Европе особых регламентаций не существует. Представителям ближневосточных стран карточку вручать следует обязательно правой рукой. В странах Азии, в частности в Японии – обеими руками.

Принявший визитную карточку должен ее прочесть. Фамилию партнера, чтобы быть уверенным в ее правильном произношении – произнести вслух. Если визитная карточка прилагается к подарку, ее вкладывают в коробку с подарком. Конверт с визиткой заклеивают только в том случае, когда послание носит сугубо личный характер.

Если визитную карточку вкладывают в букет цветов, посылаемый по официальному поводу, к празднику, то на карточке, чуть выше набранного имени, нужно сделать короткую приписку. Если цветы посылают по случаю похорон, никакой приписки делать не надо. Карточку в конверте прикрепляют к бумаге, в которую упакованы цветы.

Визитные карточки, оставляемые при отсутствии адресата в офисе или дома (в резиденции) лично их владельцами, принято загибать в соответствии с местной традицией. В России принято в подобных случаях загибать (а затем распрямлять) правый верхний угол карточки или ее правую сторону по всей ширине. Фамилия того, кому оставляется карточка, на ней не пишется.

В подобной ситуации в России конца XIX века использовались «практичные и удобные визитные карточки, имеющие на четырех углах начальные буквы различных случаев, могущих быть причиной посещения. Например, «П» означает поздравление, «О» – отъезд и, следовательно, прощальный визит, «Ж» – желание осведомиться о состоянии здоровья, «В» – возвращение из продолжительной отлучки, –

и в случае отсутствия хозяев дома загибают угол, где находится буква, означающая цель визита».

В наши дни в левом верхнем или нижнем углу визитной карточки могут быть сделаны пометки, установившиеся в международном протоколе сокращения, условно обозначающие повод, по которому посылаются карточки. Эти сокращения являются первыми буквами соответствующих французских слов. Поскольку они используются в дипломатической, деловой и светской практике, необходимо знать значение этих сокращений.

p.f. – pour faire или pour félicité – чтобы поздравить с праздником. Поздравлять принято по случаю Нового года, Рождества, национального праздника;

p.r. – pour remercier – чтобы поблагодарить;

p.f.c. – pour faire connaissance – чтобы выразить удовлетворение знакомством;

p.c. – pour condoliance – чтобы выразить соболезнование;

p.p.p. – pour prendre part – для выражения соболезнования и с готовностью помочь;

p.p. – pour présenter – для представления.

В этом случае визитка лица, которое желает быть представленным, посылается для заочного представления вместе с визиткой человека, хорошо известного тому, кому представляют, или официального лица. На этой второй визитке и проставляются буквы p.p. На визитке представляемого никаких пометок не делается;

p.p.c. – pour prendre congé – чтобы попрощаться.

Визитная карточка с этими сокращениями направляется в связи с длительным отпуском или окончательным отъездом из страны. Это делается в том случае, когда не наносится прощальный визит.

Визитные карточки с буквами **p.r.**, **p.p.c.** остаются без ответа. В ответ на визитные карточки с сокращениями **p.p.c.**, **p.c.**, **p.f.** посылают свою визитку с буквами **p.r.**, то есть благодарят. На визитку с сокращениями **p.p.** ответ дается в адрес представляемого лица визитной карточкой без подписи. Это означает, что представление принято и в дальнейшем можно налаживать личные контакты.

На визитных карточках, которые использует в своих контактах все более широкий круг людей, часто пишут краткие сообщения без названных сокращений, на родном или иностранном языке. Текст всегда пишется в третьем лице, и подпись не ставится. Например: «Петр Петрович Петров (это уже напечатано на карточке) сердечно благодарит за поздравление по случаю его юбилея».

Но когда вы пишете близкому другу, хорошему знакомому, можно зачеркнуть напечатанное на карточке имя, написать несколько слов от первого лица и подписаться. Визитку можно послать в качестве приглашения на неофициальный прием, чтобы сообщить об изменении адреса, как сопровождение чека, посланного врачу, адвокату, нотариусу. Визитные карточки, которые посылаются по почте или с посылным, вкладываются в специальный конверт, на котором от руки чернилами, на пишущей машинке, компьютере пишутся имя, фамилия и должность адресата.

В один конверт могут быть вложены визитные карточки для нескольких лиц.

В этом случае в левом верхнем углу каждой карточки карандашом или ручкой пишется фамилия лица, которому она адресована. В одном конверте на имя одного лица могут быть посланы визитки от разных лиц.

Визитные карточки, направленные в конверте, не загибаются. Если загнутую карточку доставляет курьер, шофер или она направляется по почте, то это считается грубым нарушением этикета. На визитные карточки ответ полагается давать визитной карточкой в течение 24 часов после их получения.

При проведении больших мероприятий типа симпозиумов, конференций и т.п. их организаторы заказывают большие визитные карточки – бейджи, с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации, учебного заведения или научного центра. Бейджи прикалывают на левой стороне груди. Их носят только в здании, где проходит мероприятие. Все полученные визитки целесообразно систематизировать с учетом сферы деятельности их владельцев, по организациям, по алфавиту. Удобны для хранения карточек специальные визитницы или визиткарды. Если руководитель имеет секретаря, эту работу можно поручить ему.

Анализ визитных карточек – следует сказать, что во многих фирмах за рубежом такая работа ведется постоянно, – может дать дополнительную информацию о статусе ее владельца, организации, которую он представляет. Адрес показывает территориальное расположение – центр города, окраина, новые перспективные районы и т.п. Не случайно некоторые бизнесмены, чьи офисы расположены в малопрестижных районах, арендуют, покупают себе почтовые адреса. Можно узнать, является ли человек, вручивший визитную карточку, представителем фирмы, имеющей собственное здание, т.е. солидной фирмы, арендует ли она этаж в элитном офисном здании или имеет

небольшое служебное помещение, затерянное среди корпусов жилой застройки. То же – с телефонами. Чем больше телефонных номеров, номер с секретарем, номер АТС и т.п., тем более крупной и серьезной представляется фирма.

Визитные карточки, собранные на протяжении ряда лет активной деятельности фирмы, делового человека, могут составить ценное досье, стать основой картотеки действующих или потенциальных партнеров, клиентов, различных «полезных» людей и организаций. Визитки могут лежать без движения в вашем текущем архиве, но в случае необходимости быть востребованы как информационная единица, как инструмент для восстановления знакомства. Профессиональному секретарю нужно понимать роль и значение визитных карточек, различать их виды и функциональное назначение, процедуры их использования. Понимать «зашифрованные» символы надписей на карточках, все случаи, когда на присланные визитки следует дать ответ и, как положено, не позднее, чем через 24 часа после ее получения.

В приемной у секретаря всегда должен быть запас представительских карточек фирмы и руководителя. Желательно, чтобы компания считала нужным заказать специальную визитку для секретаря, в организаторской и представительской работе которого она будет очень полезной.

Лекция 27. Правила делового этикета для менеджера

Быть просто вежливым и доброжелательным недостаточно. В деловом этикете руководителя общие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах:

- Будьте во всем пунктуальны
- Не говорите лишнего
- Думайте не только о себе, но и о других
- Одевайтесь как принято
- Говорите и пишите хорошим языком

Поговорим подробнее об этих правилах.

Первое правило - будьте во всем пунктуальны

Опоздания любого сотрудника мешают работе, кроме того, они свидетельствуют о том, что на такого человека нельзя положиться. Для делового человека очень важно умение рассчитывать время, необходимое для выполнения того или иного задания.

К тому же всегда оказывается, что на работу вам требуется больше времени, чем вы предполагали; и главное, как только вы

наконец-то принялись за работу, всегда найдется какая-нибудь другая, которую надо сделать раньше. Кроме того, полезно держать в уме еще один закон: если дела идут слишком хорошо, значит, скоро что-то должно случиться. Из всего этого можно сделать простой вывод: на выполнение заданий надо выделять время с запасом, учитывая проблемы, которые могут возникнуть.

Второе правило - не говорите лишнего

Любой сотрудник обязан хранить секреты своей организации, это правило касается всех дел фирмы или учреждения: от кадровых до технологических. Это же относится и к разговорам сослуживцев о их личной жизни.

Третье правило - думайте не только о себе, но и о других

Нельзя успешно вести дела, не учитывая мнения и интересов партнеров, клиентов, покупателей. Часто причинами неуспеха в делах становятся проявление эгоизма, заикленности на своих интересах, стремление навредить конкурентам, даже сослуживцам, чтобы выдвинуться в рамках собственного предприятия. Стремитесь всегда терпеливо выслушивать собеседника, учитесь уважать чужое мнение и понимать его, избавляйтесь от нетерпимости к инакомыслию. Никогда не унижайте оппонента, имейте в виду, что рано или поздно вы столкнетесь с человеком, который будет вынужден поступить с вами также.

Четвертое правило - одевайтесь как принято

Главное - одеваться соответственно вашему окружению на службе, не выбиваясь из контингента работников вашего уровня. Ваша одежда должна демонстрировать ваш вкус.

Пятое правило - говорите и пишите хорошим языком

Все, что вы говорите и пишете, должно быть изложено хорошим языком, грамотно. Умение человека грамотно говорить влияет в целом на его образ. От умения общаться часто зависят ваши шансы заключить тот или иной контракт. Деловому человеку, для того чтобы преуспеть, надо овладеть и искусством риторики, то есть мастерством красноречия. Очень важно следить и за своей дикцией - произношением и интонацией. Никогда в деловом общении не употребляйте жаргонных словечек и оскорбительных выражений; учитесь слушать других и при этом показывать, что вам интересно.

Правила общения для руководителя

Первое впечатление от знакомства часто зависит от приветствия, поэтому важно, чтобы первое впечатление было наиболее

благоприятным. Правильное приветствие и представление при знакомстве являются своеобразным залогом успеха в начале общения.

С приветствия начинается любой разговор, слова приветствия каждый из нас произносит по несколько раз в день. Именно произнесенные при приветствии слова задают тон дальнейшему общению. Обычай приветствия существует с древних времен. Слова приветствия часто сопровождаются соответствующими случаю действиями - поклоном, рукопожатием, поцелуем руки женщины, снятием шляпы и др.

Важно правильно выбрать вариант приветствия - что сказать, с какой интонацией сказать и как при этом себя держать. Наиболее значительным при первой встрече оказывается не то, что мы говорим, а то, как мы это говорим. Не менее важны выражение лица, жесты, внешний облик, манера поведения. Умение произвести первое впечатление является большим искусством, которому нужно учиться ежедневно.

В России и странах Европы общепринятым считается, что первым должен приветствовать:

мужчина женщину;

младший по возрасту - старшего;

человек, занимающий более низкую ступень в общественной или служебной иерархии, того, кто находится на более высокой ступени;

входящий в комнату, будь то мужчина или женщина, присутствующих.

Приветствуя, мужчина может слегка приподнять или снять шляпу, но не вязаную шапку или берет, и слегка поклониться. При этом он должен вынуть сигарету из рта, а руки из карманов.

Женщины чаще всего сопровождают приветствие кивком головы, при этом они могут не вынимать руки из карманов, хотя воспитанные женщины вообще редко держат руки в карманах.

Снятие шляпы и поклон являются мужскими вариантами приветствия, однако в дворцовом этикете при приветствии и для женщин приняты варианты поклона: реверанс и книксен. Реверанс - это глубокий поклон приседанием, книксен является более простой формой женского поклона. Книксен представляет собой короткое, неглубокое приседание.

Снимать при приветствии головной убор - древний обычай. Он родился и получил наибольшее распространение в Европе. Во времена рыцарей открытое забрало шлема символизировало отсутствие враждебных намерений по отношению к собеседнику, и с тех пор непокрытая голова свидетельствует о дружелюбии. Однако мужчине

можно не снимать шляпу, если при приветствии или представлении не присутствуют женщины.

В прошлом головной убор был обязательным атрибутом костюмов и женщин и мужчин. В наше время его ношение не регламентируется какими-либо особыми правилами, однако в некоторых ситуациях, например, в церкви или на похоронах, желательно, чтобы женщина была с покрытой головой.

Мужчина, входя в помещение, обязан снять головной убор, женщина может в нем остаться.

Раньше глубокий поклон демонстрировал социальные различия, и чем больше они были, тем ниже был поклон. Например, в XVII веке при встрече с монархом простой люд должен был «падать ниц», в то время как сам монарх мог даже не повернуть головы в его сторону.

Постепенно и поклон и снятие головного убора уходят в прошлое. В современном обществе поклон заменяется дружелюбным кивком, а глубокий поклон совершают лишь музыканты и актеры на сцене.

При встрече с малознакомым или малозначащим для вас человеком вовсе не обязательно выполнять ритуал приветствия, вполне достаточно просто кивнуть головой, особенно если вы не намерены поддерживать общение в данный момент, но кивок не должен говорить о неуважительном или пренебрежительном отношении к человеку. О приветствии нельзя забывать ни при каких обстоятельствах, даже если встреча была случайной, мимолетной, даже если вы встретились на улице или очень спешите. У каждого из нас много знакомых, и порой бывает трудно вспомнить, знаком ли нам тот или иной человек. Если по этому поводу есть сомнения, то лучше все же поздороваться, чем пройти мимо, сделав вид, что не заметили. Если вы прошли в двух шагах от знакомого, не поприветствовав его, то, узнав об этом, следует извиниться, если на ваш приветственный поклон или кивок вы не получили ответа, то, прежде чем обидеться, припомните, не плохое ли зрение у вашего знакомого.

При встрече на улице не задерживайте надолго своего знакомого. Если есть необходимость поговорить, лучше договориться о встрече или телефонном звонке. Случайно встретив знакомых в кафе или ресторане, следует поприветствовать их улыбкой и кивком головы.

Если вы входите в кафе, парикмахерскую, ателье, садитесь в такси, всегда нужно здороваться первым.

При встрече двух женщин, одна из которых находится в обществе мужчины, первой здоровается та, которая со спутником. Если мужчина идет с женщиной и встречает знакомого, то он не должен оставлять женщину одну, чтобы подойти к знакомому. Если побеседовать со

знакомым все-таки необходимо, нужно представить его своей спутнице. Если женщина обгоняет мужчину, она приветствует его первой. При встрече супружеских пар первыми здороваются женщины, потом мужчины приветствуют женщин и только после этого - друг друга.

Принято всегда присоединяться к приветствию человека, в обществе которого вы находитесь. Древним традиционным, символическим жестом, ставшим неотъемлемой частью нашей жизни, является рукопожатие. Еще первобытный человек протягивал ладонь в знак дружбы, показывая, что в руке нет оружия. Рыцари обнажали руку после прекращения боя. В эпоху Возрождения, в XVII-XVIII веках в погоне за властью нередко прибегали к ядам, изготовление которых достигло такого совершенства, что достаточно было прикоснуться рукой к отравленной поверхности, чтобы погибнуть. Тогда в знак доверия протягивали друг другу руку без перчатки.

Люди обмениваются рукопожатиями, когда здороваются или знакомятся друг с другом, мирятся после размолвки или заключают какое-либо соглашение, благодарят или прощаются, поздравляют друг друга или выражают соболезнование. Приветствуют друг друга рукопожатием чаще всего мужчины. Не принять протянутую вам руку, значит, нанести подавшему ее тяжкое оскорбление. Так поступают по отношению к тем, к кому относятся враждебно.

Пожимают руку, произнося слова приветствия, или после них. Рукопожатие должно быть коротким, но не вялым. Поданную руку крайне редко жмут двумя руками - только в случаях, когда выказывается особая радость. Пожимая поданную руку или протягивая свою для рукопожатия, не следует стоять слишком прямо или слишком откидывать корпус назад. Необходимо слегка поклониться, подчеркивая тем самым искренность и уважение к тому, кого вы приветствуете.

Чтобы поздороваться, не нужно идти с протянутой рукой через всю комнату. Не принято пожимать руку через порог, через стол, через какую-либо перегородку. Порой человек вынужден приветствовать знакомых в ситуации, когда невозможно пожать руку без затруднений, например, на лестнице, в коридоре, на улице или в спешке. В таких ситуациях достаточно кивнуть головой или приподнять шляпу, или слегка поклониться.

Женское рукопожатие отличается от мужского. Женщины руки не сжимают, не трясут, а лишь слегка прикасаются друг к другу пальцами. В нашей стране при встрече с женщиной мужчина не протягивает первым руку для касания. Решение о рукопожатии является привилегией женщины, только она может первой подать руку. Однако в некоторых европейских странах мужчина первым подает руку женщине. Женщины

пожимают друг другу руки по обоюдному согласию, причем инициатором должна быть женщина замужняя. Подавая руку, женщина не обязана снимать перчатку, за исключением случая, когда она здоровается с женщиной старше нее. Если женщина сняла перчатку при встрече с мужчиной, то это является знаком особого уважения к нему. Целовать женщине руку в перчатке ни принято.

При рукопожатии на улице мужчина также может не снимать перчатку. Если один из мужчин снял перчатку, то это должен сделать и другой. Если приветствуют друг друга женщина и мужчина, то в любом случае мужчина снимает перчатку. Если здороваются несколько человек при рукопожатии лучше избегать перекрещивания рук. Нельзя пожать руку одному из присутствующих и кивнуть остальным. Это может быть воспринято ими как знак пренебрежения.

Входя в дом, гость в первую очередь должен приветствовать того, кто открыл ему дверь, затем хозяйку и хозяина, если это день рождения - виновника торжества затем всех остальных. Хозяева должны приветствовать всех гостей одинаково, никого не выделяя и не ставя в особое положение.

В Великобритании при приветствии рукопожатие. Я так популярно, как в других странах Европы или Америки. Англичане редко подают друг другу руку при встрече и практически никогда не делают этого при прощании. В Америке рукопожатие характерно скорее для официальных случаев, чем для повседневной жизни, а также ив пользуется как приветствие при знакомстве, но не является обязательным, когда встречаются сослуживцы или старые знакомые.

В мусульманских странах мужчины не должны первыми приветствовать женщину. В Японии и Китае рукопожатие также не является традиционным приветствиями. Чаще всего рукопожатие используют при общении с иностранцами.

Если приветствие обращено к сидящему человеку, существуют следующие правила. Если к сидящему мужчине подходит женщина или старший по возрасту мужчина, то сидящий должен встать, приветствуя их. Однако если они проходят мимо, достаточно лишь чуть приподняться. Сидящая женщина, здороваясь с мужчиной, не встает, но встает, здороваясь с женщиной. Женщины всегда должны вставать, приветствуя очень пожилых мужчин. Однако, находясь в такой ситуации, женщина должна подумать, не подчеркнет ли она тем самым возраст мужчины, что может оказаться для него не слишком приятным.

После того как мужчина поздоровался со сверстниками, он может сесть. Если мужчина здоровается с женщиной или с более пожилым мужчиной, то садиться следует только после того, как сядут они, или с

их позволения. Если хозяйка дома предлагает гостю сесть, а сама продолжает стоять, садиться не следует.

Первым приветствует общество опоздавший, даже если это женщина. Тот, кто подходит к стоящему или проходит мимо него, приветствует его первым. Первым здоровается и тот, просто видит группу идущих, стоящих, сидящих. За руку при том с каждым здороваться нецелесообразно, достаточно общего приветствия. Обычно приветствие сопровождается словами «здравствуйте», «доброе утро», «добрый день», «добрый вечер». Затем следует обращение, то есть носится имя или фамилия, титул человека, которого приветствуют. Например: «Здравствуйте, Мария Львовна» или «Добрый день, дамы и господа». При менее официальном приветствии обращение можно опустить. Приветствуя, слова произносят четко и внятно, глядя при этом на того, к кому они относятся. Считается неприличным при приветствии отводить глаза в сторону, рассматривать гостей и т.п. Как правило, слова приветствия сопровождаются улыбкой, а интонация должна быть доброжелательной. Не следует на приветствие отвечать высокомерно, независимо от того, какую должность или социальное положение вы занимаете, не вежливо стоять боком или спиной к тому, кто вас приветствует. В ответ на приветствие нужно повернуться человеку лицом и улыбнуться.

При встрече родственников, близких друзей, после долгой разлуки люди, иногда приветствуют друг друга поцелуем. Дружеский поцелуй - это поцелуй в щеку, а не губы, при этом «чмоканье» совершенно недопустимо, необходимо также учитывать культурные традиции и нормы в различных странах, которые могут допускать боящее или меньшее проявление чувств.

Например, в странах Латинской Америки или в Испании объятия мужчин можно встретить довольно часто. Этот жест выражает особую расположенности симпатию. В странах Северной Америки и в других европейских странах к объятиям при встрече относятся более сдержанно.

Целуя при встрече женщину, мужчина должен снять шляпу. При приветствии в России возможен трехкратный поцелуй в щеки. При встрече могут целовать школьные подруги, однако поцелуй двух женщин в деловой обстановке будет не совсем уместен. В Европе возможна такая форма приветствия, как «щека к щеке» которая пришла из ритуала приема в рыцарский орден. Особое уважение и расположение к женщине выражает поцелуй ее руки. Целовать руку женщине при встрече больше принято в странах Европы, чем в России. Однако, например, в Австрии и Германии руку даме целуют только в

особо торжественных случаях. В Польше подобный ритуал общепринят, и мужчина целует руку женщине при каждой встрече и прощании. Поцелуй выражается в легком прикосновении губ к руке. Если женщина протянула руку для поцелуя, следует осторожно взять ее пальцы, слегка склониться над рукой и коснуться губами тыльной стороны ладони. Поцелуй ладони или запястья, скорее всего, будет воспринят окружающими как знак интимной близости с женщиной. Подавая руку мужчине, женщине не следует поднимать ее слишком высоко или подносить к лицу мужчины. Девушкам целовать руку не принято. Не целуют руку и при встрече на улице. Женщине не следует отдергивать руку при поцелуе. Во время приемов руку целуют только хозяйке дома. Когда мужчина входит в комнату, где находятся несколько женщин, он должен либо поцеловать руку каждой, либо не целовать ни у одной.

Слова, жесты, интонация приветствия во многом зависят от того, с кем человек здоровается. Если вы видите человека в первый раз, приветствие должно быть более сдержанным. В этом случае совершенно неуместны горячие объятия, похлопывания по плечу или поцелуи. Молодые люди при встрече используют менее официальные слова приветствия - «привет», «здорово» и др. Вполне допустимо. Однако если девушка или молодой человек оказываются на официальном приеме или приветствуют старших по возрасту или по положению в обществе, они обязаны соблюдать правила этикета. Старшие, оказавшись в молодежной компании, должны использовать общепринятые слова приветствия, а не молодежный жаргон.