

БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА

Кубышкин А.В., Митюгин В.И.

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

Учебное пособие для обучающихся  
по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Брянская область  
2019

УДК 339.13 (07)  
ББК 65.290-2  
К 88

Кубышкин, А. В. **Менеджмент персонала:** учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. – 2-е изд., перераб. и доп / А. В. Кубышкин, В. И. Митюгин. – Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. – 210 с.

В учебном пособии рассмотрены вопросы развития теории менеджмента, особенности современных методов управления персоналом, организации труда менеджера и требования к нему. Даны характеристики основных задач управления трудовыми ресурсами, связанными с их планированием, набором, обучением, адаптацией персонала и оценкой его трудовой деятельности.

Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки «Менеджмент». При этом особое внимание уделяется вопросам формирования менеджера, как руководителя, и использование методов его управленческого влияния, как внутри, так и вне его организации.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой таможенного дела и маркетинга Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского Глушак Н.В.

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента Брянского государственного аграрного университета Подольникова Е.М.

*Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссии института экономики и агробизнеса протокол № 3 от 25 января 2019 года.*

© Брянский ГАУ, 2019  
© Кубышкин А.В., 2019  
© Митюгин В.И., 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Определение менеджмента	6
1.2. Развитие теории менеджмента	7
1.3. Развитие науки управления	15
ГЛАВА 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	23
2.1. Задачи управления персоналом	23
2.2. Функции процесса управления	25
2.3. Менеджмент человеческих ресурсов	30
2.4. Стил ь управленческой деятельности	33
ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА	40
3.1. Современные особенности среды управления	40
3.2. Принципы управления. 10 принципов управления исполнительно- стью служащих	41
3.3. Методы управленческого влияния	51
3.4. Рекомендации по организации труда менеджера	52
3.5. Гигиена и методы умственного труда	55
ГЛАВА 4. ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ	58
4.1. Качество личности организатора	58
4.2. Основные заповеди менеджмента	61
4.3. Искусство самопрезентации менеджмента	64
4.4. Рекомендации начинающему менеджеру в области предпринима- тельства	67
4.5. Менеджер по управлению персоналом	74
4.6. Как повысить конкурентоспособность вашего предприятия	76
ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	81
5.1. Задачи управления трудовыми ресурсами	81
5.2. Планирование трудовых ресурсов	83
5.3. Набор персонала	85
5.4. Отбор кандидатов	91
5.5. Обучение	99
5.6. ПрофорIENTATION и адаптация принятого работника	107
5.7. Определение заработной платы и льгот	110
5.8. Оценка трудовой деятельности	113
5.9. Подготовка руководящих кадров	116
ГЛАВА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	122
6.1. Задачи планирования	122
6.2. Выбор миссии организации	125
6.3. Определение целей организации	127
6.4. Оценка и анализ внешней сферы	131
6.5. Управленческое обследование внутренних возможностей организации	133
6.6. Анализ стратегических альтернатив	137
6.7. Выбор стратегии и реализация стратегического плана	139

ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	145
7.1. Задачи процесса организации	145
7.2. Делегирование, ответственность и полномочия	146
7.3. Линейные и аппаратные полномочия	150
7.4. Построение организационных структур	153
7.5. Централизация и децентрализация	156
ГЛАВА 8. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	160
8.1. Задачи процесса мотивации	160
8.2. Эволюция теории мотивации	164
ГЛАВА 9. КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	173
9.1. Сущность и задачи контроля	173
9.2. Характеристика видов контроля	174
9.3. Процесс контроля	178
9.4. Поведенческие аспекты контроля	179
ГЛАВА 10. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	183
10.1. Задачи и функции процесса принятия решений	183
10.2. Виды принимаемых решений	185
10.3. Методы принятия рациональных решений	188
10.4. Реализация принимаемых решений	192
10.5. Риск при принятии решения	193
ГЛАВА 11. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ	195
11.1. Роль коммуникаций в управлении	195
11.2. Коммуникации между организацией и ее средой	196
11.3. Коммуникации внутри организации	197
11.4. Описание процесса коммуникации	200
11.5. Межличностные коммуникации	204
11.6. Электронные средства коммуникации	206
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	208

## ВВЕДЕНИЕ

Система управления персоналом сегодня становится важным фактором успеха предприятия или организации. Это происходит по двум причинам.

Во-первых, в прошлом конкурентная борьба происходила в основном в области улучшения техники и технологии, организованных структур, проведения маркетинга, послепродажного обслуживания и внедрения инноваций. Сегодня большинство конкурирующих между собой в мире фирм обладают одинаковыми техническими и технологическими возможностями, используют аналогичные способы завоевания рынка и потребителей. В то же время эти организации, как правило, существенно отличаются только качественным составом персонала, характеризующегося сплоченностью, оптимизмом, взаимопомощью, квалификацией, творчеством, физическим и психическим здоровьем и т.д. При этом благодаря управлению кадрами создается благоприятная среда, в которой реализуется трудовой и творческий потенциал работников, развиваются их способности, удовлетворяется тяга к общественному признанию своих заслуг.

Во-вторых, в современном мире стоимость подготовки кадров все время увеличивается. Естественно, что это приведет к обострению конкурентной борьбы компании за обладание лучшими работниками. Предприятия и организации стремятся избежать текучести кадров, пытаются создать устойчивый трудовой коллектив. Обе причины обуславливают понимание менеджерами того факта, что персонал на деле является главной производительной силой организации.

В настоящее время во многих вузах страны открыты новые специальности, ориентированные на подготовку управленческих кадров, в частности в области менеджмента. Однако это не может решить проблему в силу ее ограниченности по числу подготавливаемых специалистов и невозможности их использования на массовых должностях производственных структур – мастера, начальники участков, бюро, цеха, отдела и др., где требуются, кроме управленческих, профессиональные знания в определенной предметной области (литейное, сварочное производство, механообработка, сборка, конструирование и изготовление изделий по отраслям и др.). Выход из этого положения видится в первую очередь в расширении подготовки в области менеджмента студентов, обучающихся по различным инженерным специальностям.

Предлагаемое учебное пособие является введением в основы одного из разделов производственного менеджмента – управления персоналом и предназначено для студентов машиностроительных специальностей, а также может быть полезно для работников промышленных предприятий, выполняющих обязанности руководителей и стремящихся повысить эффективность своей деятельности.

# ГЛАВА 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. Определение менеджмента

Слово «менеджмент» происходит от английского слова «manage» – управлять. Термин «менеджер» возник в тесной связи с родом тех занятий, которые требуют умения добиться высоких результатов труда в условиях конкуренции.

Понятие «менеджмент» трансформировалось и отразило в себе многообразие требований к управлению как к искусству ведения дел (бизнеса), к его стилю работы.

Итак, менеджмент – это искусство ведения дел, управления тем или иным объектом, это владение профессиональным мастерством с помощью эффективных способов управления, чувство хозяина, сочетающееся как с чутким, бережным отношением к людям, так и с использованием приемов, позволяющих исключить жесткое администрирование, добиваясь при этом успешного выполнения поставленных целей [23]. Иными словами, менеджмент – это деятельность, направленная на наиболее рациональное осуществление цели и задач бизнеса с помощью следующих функций:

- разработка планов;
  - определение того, кто и как будет выполнять намеченное (а не только – что, сколько и когда делать);
  - формирование рабочих процедур и операций по всем стадиям деятельности организации;
  - контроль за исполнением намеченных целей;
  - целенаправленный инновационный поиск, непрерывное обучение и организация работы исполнителей для наиболее эффективного использования машин, оборудования, материалов, транспортных и денежных средств.
- «Научный менеджмент будет означать для принявших его работодателей и рабочих, устранение почти всех причин споров и разногласий между ними» – писал Фредерик Тейлор.

Главное, что осуществляет менеджмент, – это не управление предметами, а управление организацией и техникой работы людей согласно принципам и программам маркетинга.

Имеются различные виды, формы и направления менеджмента:

- маркетинговый менеджмент, имеющий дело с распространением товаров;
- финансовый, кадровый, производственный менеджмент;
- транспортный менеджмент, регулирующий поставки товаров;
- административный менеджмент, регулирующий делопроизводство и внутренние связи бизнеса;
- внешнеэкономический менеджмент, регулирующий внешнеэкономические связи, экспорт, импорт, научно-техническое сотрудничество, инжиниринг, кооперационные поставки, предоставление услуг, осуществление рациональной внешнеторговой политики и т.д.

Все эти направления менеджмента получают воплощение в создании кон-

курентных управленческих структур в рамках крупных корпораций или самостоятельных фирм, возглавляемых специалистами управления - менеджерами.

В настоящее время менеджмент приобрел качественно новые черты, превратился в искусство управления индивидуумами, малыми социальными группами и их совокупностью таким образом, что бы максимально использовать творческие, индивидуальные и психологические особенности каждого исполнителя.

## 1.2. Развитие теории менеджмента

Зарождение и развитие промышленного производства поставило задачу поиска наиболее эффективного управления и в первую очередь в вопросах направления ресурсов от менее продуктивного их использования к более продуктивному, что нашло отражение в работах великих экономистов Адама Смита и Сен-Симона.

*Адам Смит* (1723-1790). Принято считать, что именно Смит был основателем политической экономии как самостоятельной науки, и прежде всего благодаря своему главному труду «Богатство народов». В этой книге Смит пытается выяснить, чем порождается благосостояние. Он приходит к выводу, что оно создается разделением труда – на основе того, что производительность труда (количество продукции выпускаемой в единицу времени) может повышаться, если люди на рабочих местах станут специализироваться на выполнение разных трудовых операций. Разделение труда побуждает конкуренцию, а конкуренция побуждает пекаря печь хороший хлеб, скотовода производить хорошее мясо, а пивовара варить крепкое пиво. Именно в условиях конкуренции выживают лучшие производители, которые снабжают потребителей тем, что они хотят иметь. Благодаря этому, пишет Смит, экономика «как бы невидимой ручкой» направляется к лучшему результату.

Начало развития теории менеджмента связывают с именем *Фредерика Уинслоу Тейлора* (1856-1917), инженера по образованию. Его книги: «Цеховое управление» (1903 г.) и «Основы научного менеджмента» (1911 г.) заложили фундамент движению «Научный менеджмент» [рис.1.1]. Тейлор первый сознательно применил точный научный подход к организации отдельных процессов производства и всего предприятия в целом. Он наметил ряд организационных принципов и положений, привлек внимание к важности точного учета времени и других элементов работы (правильный подбор людей, обдуманное распределение работы и т.д.).

«Принципиальной целью управления – утверждает он – должно было бы быть максимальное обеспечение максимального процветания нанимателя вместе с максимальным процветанием каждого нанятого работника».

При этом Тейлор приходит к вопросу, что между понятиями максимальным процветанием нанимателя и максимальным процветанием сотрудников имеет место много антагонизмов и неэффективности.

Он предлагает 3 причины:

1. Ошибочное убеждение рабочих, что любое увеличение производительности приведет к безработице;
2. Несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих ограничивать производительность с целью защиты своих интересов («систематическое увиливание от работы»);
3. Неэффективные, требующие больших затрат усилий кустарные методы работы, основанные на «здравом смысле».

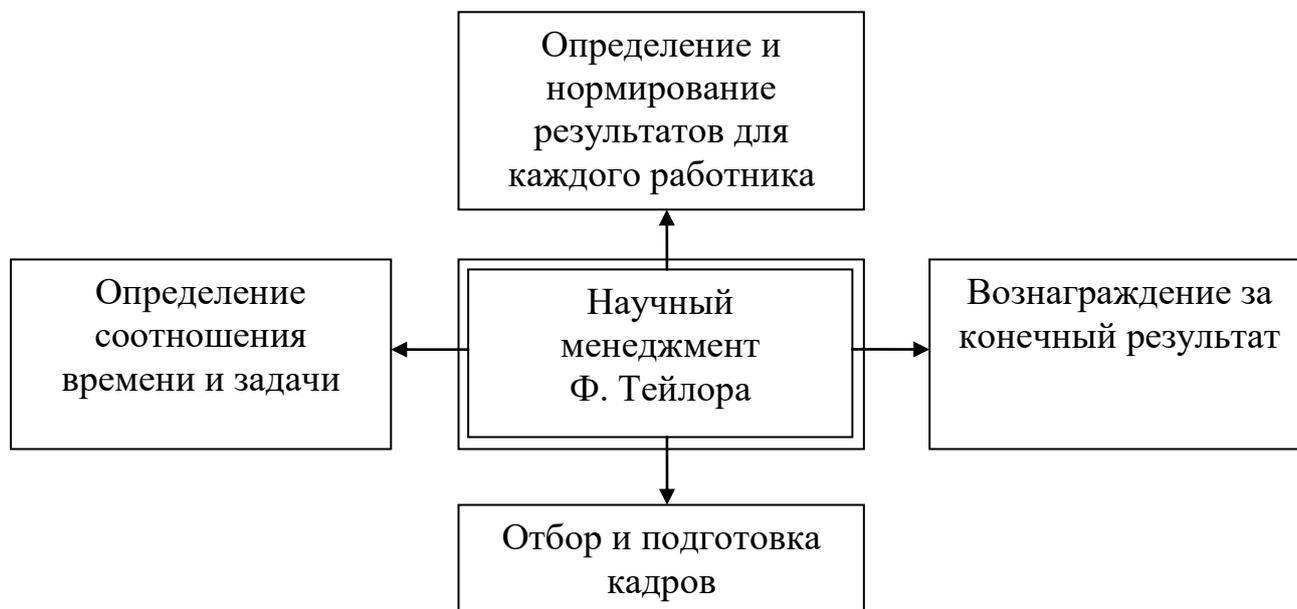


Рис. 1.1. Основные принципы научного менеджмента по Ф. Тейлору

Тейлор заключает, что целью «научного менеджмента» должно быть преодоление этих препятствий. Это может быть достигнуто путем систематического изучения работы для поиска наиболее эффективных методов ее выполнения и систематического изучения управления, которое ведет к более эффективным методам контроля за рабочими. Это должно принести значительное увеличение эффективности, и вместе с этим процветания, для всеобщего выигрыша. Как говорит Тейлор: «что рабочий хочет от своего нанимателя, помимо всего прочего, так это высокой оплаты; что наниматели хотят, прежде всего, так это низкой стоимости рабочей силы... присутствие или отсутствие этих двух элементов формирует лучший показатель как хорошего, так и плохого управления».

Для достижения этого Тейлор формирует четыре «великих основополагающих принципа управления: *нормирование* (любой труд можно структурировать и измерять), *исследование соотношения времени и задачи* (результат необходимо достигать к определенному времени, в противном случае вознаграждение за результат должно быть значительно меньше), *систематический отбор и обучение* (каждая фирма, стремящаяся к долговременному успеху, думает о постоянном совершенствовании персонала), *денежные стимулы* (эффективный менеджмент предполагает *вознаграждение за конечный результат*, но не за деятельность). Тейлор надеялся сломать железный закон заработной платы классических экономистов, который пожизненно приговаривал рабочих к экономической неуверенности в завтрашнем дне. Надежда Тейлора была осуществлена

в развитых странах путем предоставления работнику условий жизни за счет повышения производительности труда.

Применительно к управлению он считает, что работа типичного менеджера состоит из ряда различных функций (таких как, учет стоимости, учет времени, контроля, поддержание дисциплины), которые могут быть выделены и исполняться различными специалистами, каждый из которых был бы ответственен за контроль различных аспектов работы и рабочих. Он называет эту систему «функциональным менеджментом».

Касаясь использования положительных сторон тейлоризма, В.И. Ленин (1870-1924) писал в 1918 г.: «Учиться работать – эту задачу Советская власть должна поставить перед народом во всем ее объеме. Последнее слово капитализма в этом отношении, система Тейлора, – как и все прогрессы капитализма, – соединяет в себе утонченное зверство буржуазной эксплуатации и ряд богатейших завоеваний в деле анализа механических движений при труде, изгнания лишних и неловких движений, выработки правильнейших приемов работы, введение наилучших систем учета и контроля и т.д. Советская республика, во что бы то ни стало, должна перенять все прошлое из завоеваний науки и техники в этой области... Надо создавать в России изучение и преподавание систем Тейлора, систематическое испытание и приспособление ее». <sup>[1]</sup>

#### 1. Технократический этап.

Наряду с работами Тейлора сюда могут быть отнесены научные подходы, разработанные А. Файолем и Г. Фордом.

Французский управляющий угольной шахтой Анри Файоль (1841-1925) впервые предложил рациональный подход к организации промышленного предприятия: функциональный подход. В 1916 г., в возрасте 75 лет, А. Файоль опубликовал ставшую классической книгу «Промышленное и общее администрирование».

Файоль полагал, что работа управляющего могла быть разделена на пять функций (рис. 1.2): *планирование, организация, руководство, координация и контроль*. Файоль видел в этих пяти функциях суть управленческого успеха. Его четырнадцать универсальных принципов менеджмента предназначены для того, чтобы показать управляющим, как выполнять свои функциональные обязанности.

1. *Разделение работы*. Специализация труда необходима для успеха любого предприятия. Современные руководители для этих целей используют интегративные ключевые области, предполагающие многофункциональное использование работников.

2. *Власть*. Право отдавать приказы должно сопровождаться ответственностью.

3. *Дисциплина*. Послушание и уважение помогают сотрудникам работать спокойно и продуктивно. Одной из отличительных особенностей японских фирм является высокая дисциплина работников.

4. *Единоначалие*. Каждый работник должен получать приказы только от одного руководителя, чтобы не допускать конфликта при распоряжении.

1. В.И. Ленин. Полн. собр. соч., т.36, стр. 189-190.      илия каждого специалиста фирмы должны

быть скоординированы в одном направлении. Это возможно только в том случае, когда все работники знают стратегические цели предприятия и стремятся к их достижению.

6. *Подчинение индивидуальных интересов общим интересам.* Разрешение противоречий («перетягивание каната») между личными интересами и интересами общими на благо организации является одной из самых серьезных проблем управления.

7. *Вознаграждение.* Работники должны получать оплату в соответствии со своим вкладом, хотя по выражению Файоля, современной системы стимулирования не существует.

8. *Централизация.* Соотношение между централизацией и децентрализацией определяется руководителем (топ-менеджером) фирмы, оптимальное равновесие должно быть найдено для каждой организации. Искусство топ-менеджера определяется способностью реализовать концепцию делегирования.

9. *Иерархическая цель.* Подчиненные должны соблюдать формальную цепь управления до тех пор, пока кто-либо из их вышестоящего руководства не даст указание на обмен информации.

10. *Порядок:* как материальный порядок, так и социальный порядок необходимы. Первый из них минимизирует потерю рабочего времени и обеспечивает рациональное использование материалов, второй достигается посредством организации дела и отбора персонала.

11. *Справедливость.* Справедливость руководителя, являющаяся результатом доброты и законности в обращении с сотрудниками.

12. *Стабильность персонала.* Вновь принятым работникам должно быть предоставлено время, чтобы узнать свою работу. Для того, чтобы сотрудник фирмы достиг значимую цель, руководство должно его обучить и ознакомить с основными направлениями развития. Успешный бизнес склонен иметь более стабильные управленческие кадры.

13. *Инициатива.* Предоставление возможности всему персоналу продемонстрировать свою активность (инициативу) является источником силы этой организации.

14. *Корпоративный дух.* Менеджер должен воспитывать высокий дух нравственности у своих сотрудников и, цитируя Файоля, «необходим настоящий талант, чтобы координировать усилия, поощрять увлеченность, использовать возможности каждого работника и награждать каждого по его заслугам без пробуждения возможной зависти и нарушения гармонии отношений».

Функции и принципы Файоля выдержали проверку временем и до сих пор успешно применяются многими преуспевающими компаниями.

Файоль показал, как сложный процесс управления может быть разделен на последовательно связанные области и функции. Его точка зрения, что управление является непрерывным процессом, начинающимся с планирования и заканчивающимся контролем, остается популярной и в наше время [рис. 1.2].



Рис. 1.2. Функциональный подход А. Файоля

Выдающимся практиком в области менеджмента стал один из основателей американской автомобильной промышленности *Генри Форд* (1863-1947). Суть его концепции заключается в следующем [24]:

а) первоочередную роль играют детальное разделение труда и четкая регламентация управленческих операций. Главное в управлении – разработка должностных инструкций, которые бы четко определяли: кто чем должен заниматься;

б) главное внимание уделяется технике, технологии и организации ритмичной работы. Г. Форд был первым, кто создал конвейер, разделивший сборку автомобиля на узкие операции;

в) вводится строгая подчиненность (иерархия) в процессе управления, то есть подчинение по вертикали снизу доверху;

г) обеспечиваются единоличное принятие решений и единоличная ответственность на каждом уровне управления.

В рамках технократического этапа главным лицом в управлении выступал инженер. По существу, до конца 20-х годов в мире не существовало проблемы сбыта в ее современном понимании. Потребители брали любую доста-

точно дешевую продукцию массового производства, ибо, например, в автомобильной промышленности Г. Форд и его последователи были монополистами.

## 2. Рыночный этап в концепции менеджмента.

Этот этап начался с 30-х годов XX века, когда западные страны впервые столкнулись с проблемой перепроизводства продукции. Он продолжался до середины 80-х годов.

В чем смысл рыночной концепции менеджмента?

А) Если в рамках технократической концепции ведущую роль в управлении фирмы играл инженер, то в соответствии с рыночной концепцией главным лицом становится руководитель отдела маркетинга, который получает ранг вице-президента фирмы. Причем, именно отдел маркетинга выдает задания конструкторскому бюро (что конструировать), производственным отделам (что в текущем месяце производить), сбытовому отделу (кому и как реализовывать изготовленную продукцию). Отдел маркетинга становится не просто одним из подразделений, а наиболее важным отделом фирмы.

Б) Указанный период характеризуется возрастанием роли материальных стимулов в управлении. В эти десятилетия создаются и развиваются разнообразные системы оплаты труда, участия работников в прибылях.

В) Форд исходил из того, что рабочему достаточно определить высокую часовую ставку или пригрозить увольнением. Главным стимулом в рамках технократической концепции для рядового работника был приказ и технологическая карта, а для управленца – должностная инструкция. Если работник добросовестно выполнил свою функцию, то в возможных потерях фирмы он не был виноват и не отвечал за них [20].

Рыночная концепция исходит из того, что для каждого подразделения должно быть найдено мерило его вклада в прибыль, определен показатель, характеризующий его долю в общих результатах работы. Например, главный показатель для отдела снабжения – стабильность поставок и соответствующие затраты; для отдела главного механика – доля оборудования, готового к работе, потери от простоев, связанных с авариями и поломками, затраты на ремонт и эксплуатацию оборудования; для бухгалтерии – сроки выписки счетов, влияющих на скорость оборота средств, определяющих финансовые показатели работы предприятия и т.д.

Второй этап развития менеджмента разделяют еще на два характерных подхода (периода) [17]:

- менеджмент человеческих ресурсов;
- менеджмент бизнесом

В рамках первого подхода наиболее известны работы профессора Гарвардского университета Элтона Мэйо (1880-1949), который сформулировал три вывода о человеческих отношениях:

- *работники имеют лучший настрой и работают интенсивнее при наличии поддерживающего контроля* (инспектор по поддержке искренне заботится о подчиненных);
- *косвенное интервьюирование превосходит традиционные методы прямых вопросов*; косвенные вопросы (требующие более развернутого ответа

,чем просто «да» или «нет») позволяют опрашиваемым свободнее выражать свои мысли и мнения ;

- *работники при традиционном неподдерживающем контроле систематически стремятся ограничивать выработку.*

Исследования, которыми он руководил, показали важность групп относительно их влияния на людей на работе и позволили ему сделать определенные заключения о том, что менеджеры должны делать.

Основное исследование, которое привело к новым выводам и заложило основу для большего количества исследующих исследований, было проведено на предприятиях в период между 1927 и 1932 годами.

Согласно Мэйо, одна из главных задач управления состоит в организации данной концепции, что тем самым препятствует дальнейшему развалу общества. Конфликт, конкуренция и несогласие между людьми должны быть обойдены с помощью управления, понимания его роли, как обеспечения основы для гибкого объединения. До конца своей жизни Мэйо искал ответы на вопрос, как может быть достигнута спонтанная кооперация. Именно это было основой Движения за развитие человеческих отношений – использование открытий общественных наук для обеспечения участия людей в управлении деятельностью организации.

Эти заключения позволили подойти к проблеме повышения производительности за счет совершенствования открытого общения с работниками. Большой вклад в развитие этого подхода внесли научные исследования *Мак Грегора* (1906-1964) и *Ренсиса Лайкерта* (1903-1981).

Суть концепции, предложенной Лайкертом и МакГрегором, заключается в том, что в целях достижения эффективности современные организации должны рассматривать себя, как взаимодействующие группы людей, «поддерживающие взаимоотношения» между собой. Следовательно, чтобы выполнять работу эффективно, члены организации нуждаются в поддержке и получают ее от руководства. Руководство, в свою очередь, видит свою главную функцию в предоставлении поддержки подчиненным, чтобы сделать их работу эффективной.

Второй подход сформировался на работах Альфреда Слоана (1856-1966) в «Дженерал Моторз», предложившего для успешного развития бизнеса ориентироваться на внешние изменения (на потребителя), и тем самым перейти в менеджменте от замкнутости к открытости. Эти идеи одновременно легли в основу теории развития маркетинга. Главной целью развития менеджмента бизнесом стала ориентация на получение максимальной прибыли и гибкость в удовлетворении потребностей потребителя.

3. Социальная концепция менеджмента начала развиваться в теории и на практике с 80-х годов XX века.

Каковы характерные черты данной концепции?

Главным богатством фирмы признается научно-технический и интеллектуальный потенциал ее работников, а не стоимость имущества [20].

В 90-х годах на повышение квалификации в среднем на одного работника в США было затрачено в год 4,5 тыс. долларов. Рекордсменом в деле направления средств на повышение квалификации работников является Япония. каждо-

го нового принимаемого работника там, в течение 2-2,5 лет обучают непосредственно на фирме.

В высокоразвитых странах главным в конкуренции считается не цена, а уникальное качество товаров, которое зависит от людей. Соответственно, уровень конкурентоспособности фирм зависит от квалификации ее работников.

Особое внимание социальная концепция менеджмента уделяет проблеме соединения труда и собственности. В последние годы резко увеличился поток литературы в США и Японии по данному вопросу [20].

Нужно отметить, что научная школа человеческих отношений в управлении психологическая школа получила развитие еще с 30-х годов XX века. Ее сторонники (в отличие от классической школы) не сводили роль человеческого фактора к таким аспектам, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Выдвигая человеческий фактор в качестве основного элемента эффективности организации, они сосредоточили внимание на методах налаживания межличностных отношений (включая заботу руководителей о подчиненных) для повышения степени удовлетворенности работников трудом, что непосредственно ведет к увеличению производительности труда и улучшению качества работы. Для решения возникающих при этом сложных управленческих проблем используется моделирование, а также другие количественные методы выработки решений в сложных ситуациях.

Менеджмент как наука управления, получив особое развитие во второй половине XX века, стал наукой междисциплинарной, занявшей место на стыке экономики и математики, социологии и психологии, права, теории игр и других областей знаний. По существу, менеджмент становится теорией социальной организации производства на предприятии.

Третий этап, получивший название социального менеджмента связан с именами П. Дракера, В. Деминга, М. Меслона и др. С точки зрения этих ученых каждое предприятие, помимо получения прибыли, должно определять свою меру ответственности перед обществом.

На форму проявления социального менеджмента существенное влияние оказали национальные традиции: конкуренция в США, взаимоотношение взаимной выгоды в Западной Европе, взаимоотношение «единая семья» в Японии. Не меньший вклад в это направление внесли российские и советские ученые начала XX столетия.

Бутаков Иннокентий Николаевич (1881-1970) – сформулировал концепцию механизма служебных отношений. Размышлял о путях развития науки управления, Бутаков выдвинул важный тезис о том, что теория организации и управления предприятиями должна формулироваться на стыке разных областей знаний. Поскольку в центре всякого производственного процесса стоит сам человек - субъект труда, поскольку, писал он, естественно обращение к выводам физиологии, психологии, педагогики, гигиены для получения указаний о свойствах и особенностях этого субъекта труда и условиях, благоприятствующих более широкому развертыванию его способностей к производительному труду без какого-либо ущерба для него как личности.

Вишка Николай Андреевич. Анализ управления как системы социальных отношений Вишка сопровождал исследованиями управления как реальной деятельности, в которой реализуются эти отношения. «Современный администратор – это, прежде всего, социальный техник или инженер – в зависимости от его положения в организационной системе, – строитель людских отношений». По глубокому убеждению Вишка, существо организационно-административной работы состоит в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах, в создании так называемого «духа улья».

Керисенцев Платон Михайлович (1881-1940) – советский партийный и государственный деятель, экономист. Председатель лиги «Время». Керисенцев различал три взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных научных направления – научную организацию труда, производства и управления.

Под научной организацией управления Керисенцев понимает, прежде всего, изучение организационных приемов и определение наиболее рациональных приемов работы. По его мнению, объектом этого научного направления должны быть проблемы организационного плана, учета и контроля, структуры организационных объединений, установления системы правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и др., т.е. Керисенцев ограничивает свои исследования одним видом управления – управлением людьми независимо от сферы их деятельности. Керисенцев сформулировал ряд признаков общеорганизационного порядка: установления цели и задач организации, выбор типа организации, выработка плана и методов работы, использование людских и материальных ресурсов, постановка учета и контроля и некоторые другие.

### **1.3. Развитие науки управления**

Возникновение современной американской «науки управления» относится, как мы уже отмечали выше к началу текущего столетия, и связано оно, что фактически признается единодушно, с именем Тейлора. Резюмируя суть своей системы «научного управления», Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности».

Характеризуя перспективы превращения «управления людьми в научный предмет», сам Тейлор писал, что «многие его элементы, которые сейчас считают лежащими за пределами точной науки, скоро будут введены в форму, стандартизованы, приняты и применены совершенно так же, как сейчас применяются многие элементы в технике. Управление будет изучаться, как искусство, и станет основываться на всеми признанных, ясно определенных и зафиксированных принципах».

Пропагандистами «научного управления» стали Генри Гайтт, Сэн-форд Томпсон, Харингтон Эмерсон. Движение «научного управления» стало выхо-

доть далеко за пределы США, получив широкое признание в Германии, Англии, Франции, Швеции и других европейских странах и фигурируя там под различными названиями: «управление», «научные направления», «научная организация труда» и т.п. и если первоначально все внимание было заострено лишь на проблемах производства, бизнеса, то в дальнейшем формируются и концепции «научных принципов» организации управления, одинаково применимых ко всем сферам человеческой деятельности.

Наиболее видными систематизаторами «классической» теории организационного управления являются Лютер Гьюлик (1892-1993) и Линдалл Урвик (1891-1983). Считая сферу деятельности главного администратора куда более обширной и сложной, чем это казалось Файолю, Гьюлик тем самым вынужден дополнить схему Файоля. В его трактовке административная деятельность включает в себя:

1) планирование, т.е. постановку в широком аспекте подлежащих выполнению задач и указание способов их решения для достижения цели, стоящей перед предприятием;

2) организацию, т.е. создание формальной структуры подчинённости, на основе которой осуществляется разделение работы между производственными подразделениями, определяется и координируется их деятельность, направленная к достижению поставленной цели;

3) укомплектование штата, т.е. всю работу с личным составом, подбор и подготовку кадров и создание необходимых условий для трудовой деятельности;

4) руководство, т.е. постоянную функцию принятия решения и оформления их в виде приказов, инструкций, распоряжений;

5) координацию, т.е. обеспечения согласованного действия всех подразделений предприятия, образующих благодаря координации единое целое;

6) отчетность, т.е. обеспечение информацией вышестоящих инстанций о ходе работы и организацию собственной информации администратора и его подчиненных о ходе дел посредством отчетов, докладов и проверок;

7) составление бюджета, куда входит все, что связано с составлением бюджета в виде финансовых планов бухгалтерии и финансового контроля.

Из этих семи элементов административной деятельности 3 – планирование, организация и организация – непосредственно взяты из схемы Файоля.

У. Ньюмен определяет управление как направление, руководство и контроль «усилий группы индивидуумов для осуществления какой-либо общей цели. Очевидно, что хороший управляющий – тот, кто добивается, чтобы группа достигала своих целей при минимальных затратах ресурсов и усилий».

В 80-90 годах произошли важные события – компьютеризация производства. В связи с этим и менеджментом приходится вести дела по-новому. Умелое и компетентное применение электронной почты – так вкратце называется система электронного обмена информацией между компьютерами – приводит к поразительным результатам: оно превращает дни в минуты, а отправитель какого-либо послания может связаться с десятками и более своих сотрудников, затратив ровно столько усилий, сколько потребовалось бы для связи с одним сотрудником.

Независимо от того, кем вы являетесь – менеджером ноу-хау или традиционным менеджером, у вашей фирмы нет никакого выбора кроме продолжения работы в обстановке, которая формируется силами информационной революции. Ученые предупреждают, что менеджеру, действующему в такой ситуации, необходимо выработать в себе высокую степень терпимости к неожиданностям – например, появлению современно новой технологии, которую впервые запустит некто.

Центральный пункт науки управления состоит в том, чтобы «обеспечить руководителей организации научной базой для разрешения проблем, связанных со взаимодействием компонентов организации в интересах последней как целого». Это важно для всех организаций, но особенно трудным может быть применение этого принципа в крупных организациях в силу высокой степени специализации. Как указывают, Чермен, Акофф и Арнофф [19]: «В организации каждая функциональная единица (отделение, отдел или сектор) обязана выполнить часть общей работы. Каждая такая часть необходима для достижения *общих целей* организации. Результат такого разделения труда состоит, однако, в том, что каждое функциональное подразделение разрабатывает собственные цели. Например, производственный отдел обычно занимается целями снижения производственных издержек и увеличения объема производства. Отдел маркетинга старается снизить до минимума расходы на единицу объема сбыта, довести тот объем до максимума. Финансовый отдел пытается оптимизировать политику капиталовложений организации. Отдел кадров прилагает все силы, чтобы нанимать хороших работников при минимальных издержках и удерживать их в организации и т.п. Эти цели всегда согласуются, по существу, они часто вступают в противоречие друг с другом».

Специалисты штабных служб по моделированию принятия решений и соответствующим методам пытаются оценить компромиссы, возможные в связи с различием целей, и выявить альтернативные решения, обеспечивающие баланс противоречивых целей. Понимание подхода с позиции науки и управления поможет вам более эффективно общаться со штабными специалистами и работать с ними над формулированием эффективных решений проблем организации.

Независимо от предпочитаемой терминологии, отличительные особенности науки управления как подхода таковы:

1. Использование научного метода.
2. Системная ориентация.
3. Использование моделей.

Фундаментальной процедурой любого научного исследования, впервые использованного на практике школой научного управления, является научный метод. Он состоит из трех этапов.

1. *Наблюдение*. Речь идет об объективном сборе и анализе информации по проблеме и ситуации. К примеру, если рассматривается зависимость между потребностью в изделиях и уровнем запасов, руководитель должен оценить, как варьирует уровень запасов в зависимости от спроса. (Сегодня в крупных организациях этот и почти все другие аспекты научного анализа обычно проводится специалистами штабных подразделений).

2. *Формулирование гипотезы.* Формулируя гипотезу, исследователь выявляет имеющиеся альтернативы – варианты действия – и их последствия для ситуации, а также делает прогноз, основанный на этих наблюдениях. Цель – установление взаимосвязи между компонентами проблемы. Когда, например, наблюдение показывает, что запасы будут снижаться, если спрос в течение месяца возрастает на 100%, руководитель может опереться на гипотезу, согласно которой прирост запасов на определенную величину предупредит их сокращение в подобной ситуации.

3. *Верификация.* В третьей фазе верификации или подтверждения достоверности гипотезы исследователь проверяет гипотезу, наблюдая результаты принятого решения. Продолжая наш пример, отметим, что руководитель может на самом деле увеличить запасы на величину, рекомендованную штабным специалистом. Если при этом запасы не падают и не растут сверх меры, гипотезу следует признать правильной. Если все-таки возникает нехватка продукции с ростом спроса или запасы возрастают настолько, что расходы на их содержание становятся чрезмерными, гипотезу следует признать недостоверной. В этом случае, руководитель должен вернуться к первому этапу, добавить к имеющейся информацию, собранную на этом этапе проверки гипотезы, а также другие данные, после чего сформулировать новую гипотезу.

Применяя научный метод для разрешения проблем управления, необходимо помнить, что организация – это открытая система, состоящая из взаимосвязанных частей. Поэтому второй особенностью научного подхода к управлению является системная ориентация.

Третья особенность науки управления – использование моделей. Моделирование часто необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

Наиболее заметный и, возможно, наиболее значительный вклад школы научного управления заключается в разработке моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложной для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Многие из таких моделей настолько сложны, что не всякий средний руководитель в состоянии воспользоваться ими самостоятельно. Однако отсутствие основательного представления о моделях может привести руководителя к методу проб и ошибок и принятию решений, вместо применения проверенных методов.

Главной характеристикой моделей можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему в реальной жизни, устраняются, модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Не ждите, пока принципы и практика, которые вам симпатичны, станут внедряться сверху. Как генеральный директор вы можете улучшить работу и повысить производительность – свою собственную и своей группы - вне зависимости от того, следует за вами остальная часть компании или нет.

Нужно помнить, чем более своевременна информация, тем большую она имеет ценность. Есть особенно эффективный способ получения информации, которым пренебрегают многие менеджеры. Он заключается в посещении конкретного участка в своей компании и наблюдении за тем, что там происходит. Такие посещения являются исключительно эффективным и продуктивным способом ведения руководящей работы. Учитывая, что у каждого менеджера в подчинении большое количество служащих, необходимо организовать их работу на научной основе.

Применительно к труду служащих в составе производственных коллективов научной следует считать такую организацию их труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, а также имеющихся или доступных к применению технических средств; позволяет наилучшим образом устанавливать и постоянно совершенствовать взаимодействие служащих между собой и рабочими, а также с используемыми средствами в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического обеспечения производства, тем самым создавая условия для повышения эффективности труда служащих (как индивидуального, так и коллективного) при сохранении их здоровья и работоспособности, для улучшения деятельности всего коллектива.

#### Принципы научной организации труда в управлении производственным персоналом

На основе обобщения достижений науки и передового опыта в области организации труда служащих можно сформулировать ряд принципов, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов внедрения научной организации труда в управлении производственным персоналом.

Первый принцип – комплексность. Сущность этого принципа состоит в том, что проблема совершенствования организации труда в управлении производственным персоналом должна решаться всесторонне, т.е. с учетом всех ее аспектов – организационных и правовых, кибернетических и технических, экономических и социальных, психологических и физиологических.

Организационные аспекты имеют в виду установление определенного порядка проведения работы по каждому направлению НОТ, совершенствование состава, форм и методов взаимодействия личных и вещественных элементов в труде служащих.

Непосредственно с организационными связаны правовые аспекты, призванные обеспечить строго соответствие прав и ответственности каждого работника и коллектива в процессе осуществления возложенных на них задач и функций.

*Кибернетические аспекты* предусматривают совершенствование системы управления производственным персоналом на основе оптимизации процесса принятия и реализация управленческих решений, проводимой в результате использования обратных связей, выявления неэффективных звеньев.

*Технические аспекты* предполагают выявление и реализацию возможностей эффективного использования современных средств вычислительной, до-

кументальной и коммуникационной техники в качестве орудий труда служащих для подготовки первичной информации, ее обработки и передачи.

*Экономические аспекты* требуют соизмерения затрат и результатов труда служащих и на этой базе – создание рычагов и стимулов, призванных обеспечить исправное функционирование органов управления деятельностью предприятия и его подразделений при одновременном относительном сокращении расходов на их содержание.

*Социальные аспекты* организации труда служащих предполагают повышение содержательности и привлекательности труда служащих за счет исключения монотонных, утомительных, нерациональных работ при одновременном расширении круга задач, требующих творческих усилий, использование и усиление воспитательного эффекта.

*Психологические аспекты* направлены на разработку комплекса мер по созданию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитию коллективизации товарищеской взаимопомощи.

*Физиологические аспекты* касаются мер, обеспечивающих сохранение здоровья и работоспособности людей. Они определяются санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые должны учитываться при решении вопросов организации и оснащения рабочих мест служащих, установлении рациональных режимов их труда и отдыха с учетом особенностей умственного труда.

Второй принцип – системность. Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта во всем многообразии его элементов, т.е. в данном случае совершенствования организации труда служащих по всему управленческому циклу, с охватом всех аспектов, то принцип системности служит их взаимному согласованию, увязке, устранению противоречий, выявляющихся при их совместном, а не изолированном рассмотрении. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее элементы взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы. Так, совершенствование процессов труда служащих приносит эффект лишь при проектировании их на основе прогрессивных организационных и технических решений, предусматриваемых на всех стадиях инженерно-технической подготовки производства и технологического обеспечения процессов управления, но при том условии, что в этих решениях допускается возможность внесения коррективов, вытекающих из соответствующих требований научной организации труда.

Третий принцип – регламентация. Внедрение научной организации труда всегда предполагает большую или меньшую степень регламентации при принятии относящихся к ней решений. Принцип регламентации означает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях.

Регламентация содержания труда служащих предприятий призвана решать следующие задачи:

- в наиболее полной мере определить перечень функций, работ и операций, которые должны быть возложены на служащих в соответствии с целями и

задачами предприятия. Чтобы этого добиться, выявляются и устраняются те функции, работы и операции, которые не оказывают практического влияния на достижение целей и задач предприятия, и одновременно выявляются те функции, работы и операции, которые в настоящее время не выполняются, но необходимы для более полного и эффективного осуществления предприятием своих целей и задач;

- определить содержание, объем, периодичность и формы информации, необходимой для выполнения служащими возложенных на них функций, работ и операций;

- распределить функции, работы и операции между структурными подразделениями и звеньями предприятия в соответствии с принципами рационального разделения труда и построения организационных структур.

Регламентировать результаты труда служащих – значит решить следующие основные задачи:

- установить перечень показателей, характеризующих важнейшие результаты деятельности служащих предприятия в целом и каждого структурного подразделения исходя из главного критерия – степени влияния частных результатов на реализацию конечных целей всего коллектива;

- создать основу объективной оценки вклада каждого коллектива и работника в достижении общих результатов деятельности предприятия.

Регламентация затрат труда служащих имеет цель установления нормы количества и качества труда, необходимого для выполнения возложенных на них функций, работ и операций, а также для достижения требуемых результатов.

Четвертый принцип – специализация. Процессы управления нуждаются в специализации, т.е. в таком их построении, при котором за каждым структурным подразделением предприятия, а, следовательно, за каждым трудовым коллективом постоянно закрепляются определенные объекты деятельности - виды продукции, технологические процессы, функции, работы. В зависимости от характера специализации она может быть функциональной, предметной или технологической.

Последовательное осуществление функциональной, предметной и технологической специализации в управлении производственным персоналом на основе централизации и концентрации функций, работ и операций создает возможность для уменьшения требуемой численности служащих.

Пятый принцип – целенаправленное творчество. Этот принцип преследует достижение двух взаимосвязанных целей: обеспечить творческий подход при внедрении научной организации труда служащих и максимально использовать творческий потенциал служащих в их повседневной деятельности.

Нововведения в области организации труда и управления проходят те же стадии, которые характерны для творческого процесса в любой отрасли науки и техники: анализ существующей практики и сложившихся в ней противоречий, изучение достижений науки и передового опыта, генерация идей, подготовка и проведение эксперимента, анализ его результата – как позитивных, так и негативных, внесение необходимых коррективов, определение возможностей сферы применения новшества и принятие соответствующего решения.

### Вопросы для самопроверки:

1. В чем состоит организационно-техническая и социально-экономическая сущность тейлоризма?
2. В чем суть функционального подхода А. Файоля?
3. Каково основное содержание фордизма?
4. Этапы развития научной организации труда в России?
5. Основные черты трех этапов развития менеджмента.
6. В чем состоят главные задачи научной организации труда в управлении?

## ГЛАВА 2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Задачи управления персоналом

Управление персоналом предприятия (организации) – целенаправленная деятельность руководителей и работников подразделений системы управления персоналом предприятия, которое включает разработку стратегии кадровой политики, принципы и методы управления персоналом на предприятии.

Управление персоналом предприятия заключается: в формировании системы управления предприятия в целом и системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработка оперативного плана кадровой работы на предприятии; проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности предприятия в целом; учете и нормировании численности персонала предприятия. Технология управления персоналом предприятия охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров:

- найм, отбор и прием персонала;
- деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентацию и трудовую адаптацию;
- мотивацию трудовой деятельности персонала и его использование;
- организацию труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала на предприятии;
- управление социальным развитием кадров.

Руководители высшего звена решают вопросы оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом

Питер Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области современного маркетинга, определяет *управление*, как особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу [9]. Однако, как указывает Друкер, менеджеры, будучи важным ресурсом бизнеса, являются более дефицитными, более дорогими и наиболее недолговечными. Принимая это во внимание, исключительно важно, чтобы менеджеры использовались настолько эффективно, насколько возможно в настоящих условиях, когда имеются сведения относительно практики и назначения менеджмента.

Найти рецепты эффективности можно только в том случае, если мы сначала поймем роль менеджера в организации, если узнаем, что представляет собой его работа. Менеджер всегда задумывается о том, какое воздействие будет иметь решение настоящим, ближайшем и далеком будущем.

Для руководителя любого ранга умение учитывать эти решения в процессе управления служит инструментом, с помощью которого можно на научной основе определить последовательность действий.

Наука управления производством ставит перед собой задачу объяснить механизм управления производством, выявить его закономерности и выработать рекомендации к методам решения конкретных организационных задач, т.е. превратить управление в научную систему, доступную каждому специализирующему в данной области человеку.

Одной из важнейших составляющих научного управления в современных условиях становится работа с персоналом, управление человеческими ресурсами предприятия (организации). Значение управления персоналом предприятия состоит в том, что какие бы функции не выполнялись на предприятии (производство, снабжение, сбыт и др.) – все они выполняются людьми. Это означает, что управление персоналом является неотъемлемой составляющей управления любыми процессами, протекающими на предприятии.

Очевидно, что управление людьми представляет собой наиболее трудную задачу для любого руководителя, поскольку, во-первых, организация вообще не может существовать без людей, а, во-вторых, для успешной работы организации необходимо подобрать нужных людей, способных по своим индивидуальным качествам и уровню квалификации обеспечить достижение целей этой организации.

Важно определить основные задачи, которые приходится решать, чтобы обеспечить эффективное управление персоналом на предприятии [20].

Одной из них является планирование человеческих ресурсов, т.е. обеспечение удовлетворения потребностей предприятия в работниках в соответствии с его стратегией развития.

Другая задача состоит в организации набора персонала за счет внешних источников и создания резерва на замещение должностей внутри предприятия. Для повышения качества этой работы необходимо организовать отбор персонала, разработать методы оценки кандидатов и выбора лучших из них для замещения вакансий.

Одной из наиболее важных задач, которую приходится решать в процессе управления персоналом является организация труда, обеспечивающая привлечение персонала и сохранение персонала предприятия.

Не менее важной является ориентация работников на предприятии. Решение этой задачи предполагает усвоение работниками целей организации, возможностей своего вклада в их достижение. Работник должен знать, как вознаграждается эффективный труд, обеспечивающий достижение этих целей.

Адаптация работников и динамичное развитие предприятия во многом определяется тем, насколько эффективно организовано обучение персонала по специальным программам, целью которого является постоянное повышение качества выполняемой работы.

И, наконец, исключительно важной задачей управления персоналом является оценка трудовой деятельности, которая должна осуществляться по специально разработанным методикам, суть которых в обязательном порядке должна быть доведена до работников.

С задачей обучения персонала тесно связана система их перемещения: повышения, перевода, понижения и увольнения. На предприятии необходимо

разработать систему, с помощью которой эти проблемы могут быть решены с наибольшей эффективностью с точки зрения достижения экономических целей и с наименьшими негативными последствиями для отдельной личности и коллектива в целом.

Отдельной строкой должен идти комплекс мероприятий по работе с потенциальными руководителями:

1. Необходимо создать и сохранить производственный климат, привлекающий самых способных к достижению целей предприятия потенциальных руководителей.

2. Предприятиям предстоит делать инвестиции для развития кадрового потенциала: в пополнении кадров, их обучение и повышение квалификации.

3. Для рационального использования вложенных средств разрабатывают ориентированную на долговечную перспективу структуру заработной платы, стимулирующую сотрудников вносить максимальный трудовой вклад в достижение целей предприятия.

4. Потенциально перспективных руководителей нужно непрерывно держать под контролем.

5. Эти сотрудники должны непрерывно получать подготовку посредством функциональной должностной ротации, то есть смены должностей внутри предприятия, а также посредством обучения менеджменту.

6. Предстоит организовать систему периодической аттестации потенциально способных руководителей, базирующейся на специфических критериях предприятия и индивидуальных достижениях руководителей.

7. Сферы деятельности предприятия, в которых организационные дефекты принимают кризисный характер, необходимо своевременно выявить и пополнять руководителями, способными справиться с этими задачами задолго до того, как возникнет неотложная потребность замены руководителя.

8. Руководители обязаны интенсивно заниматься темой «подрастающее поколение».

## 2.2. Функции процесса управления

Независимо от типа организации процесс управления заключается в выполнении ряда типовых функций, обычно реализуемых руководителем. Как отмечается в работе [19], сюда входит *планирование, организация, мотивация и контроль*. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации.

Любую организацию можно определить, как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны

быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?* Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?* Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, каким должны быть цели организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

3. *Как мы собираемся сделать это?* Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существующих 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, если полное достижение первоначальных целей практически завершено.

Первая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это *постоянная неопределенность будущего*. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

**ОРГАНИЗАЦИЯ.** Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задачи организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руко-

водитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

*МОТИВАЦИЯ.* Мотивация, по определению Бенгта Карлофа, – это то, что заставляет человека действовать и вести себя определенным образом. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психологических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно Вы действуете, и в каком направлении сосредотачивается вся ваша энергия.

Поведение человека определяется бесчисленным множеством мотивов. В настоящее время интерес к их изучению возрос, мотивы поведения стали отождествляться с запросами людей. Понимание мотивов и потребностей в свою очередь дает ключ к объяснению всех видов организованной деятельности, прежде всего предпринимательства.

Датский психолог Мадсен выделяет девятнадцать основных мотивов, которые он подразделяет на 4 группы.

*Органические мотивы:*

- 1) голод;
- 2) жажда;
- 3) половое влечение;
- 4) материнское чувство;
- 5) ощущение боли;
- 6) ощущение холода (самосохранение);
- 7) ощущение жары;
- 8) анальные потребности (выделения);
- 9) потребность дышать.

*Эмоциональные мотивы:*

- 10) страх и стремление к безопасности;
- 11) агрессивность или бойцовские качества;

*Социальные мотивы:*

- 12) стремление к контактам;
- 13) жажда власти (отстаивание своих притязаний);
- 14) жажда деятельности.

*Деятельные мотивы:*

- 15) потребность в опыте;
- 16) потребность в физической деятельности;
- 17) любопытство (интеллектуальная деятельность);
- 18) потребность в возбуждении (эмоциональная деятельность);
- 19) жажда творчества (комплексная деятельность).

То или иное поведение людей (например, поведение покупателей) обычно является результатом одновременного действия целого ряда мотивационных

сил. Таким образом, мотивационные системы формируются как комплекс различных мотивов, определяющих в свою очередь стандарты поведения. Когда же мотивационные системы блокируют друг друга или вступают в противоречие, говорят о конфликтных мотивах.

Огромное разнообразие, проявляющееся в сфере интересов, является формой выражения различий мотивационных систем. Они могут включать потребности в физической деятельности, любопытство, способность в эмоциональной деятельности, опыт и творческую активность. Для совершения тех или иных действий (например, для выполнения какой либо работы) важны все компоненты мотивационной системы. Поэтому индивидуум, его работодатели и общество в целом в равной мере заинтересованы в том, чтобы он проявлял интерес к работе. Интерес – это мощная движущая сила. Мадсен представляет это следующим образом:

1) важно, чтобы мотивы деятельности давали возможность получать максимальное удовлетворение от работы. В любой трудовой ситуации можно найти возможности удовлетворения потребностей физической деятельности и возбуждении, а также любопытства;

2) необходимо создать возможность для реализации исполнительских мотивов. Как считал Фредерик Тэйлор, задачи сводились к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место. Тогда каждый человек почувствует, что он полностью использует все свои силы;

3) и наконец, важно чтобы удовлетворились потребности в контактах. Если условия труда не дают такой возможности, следует создать условия контактов в нерабочее время.

Социальные мотивы, в первую очередь потребность в деятельности, в той или иной степени руководит каждым из нас. Расширив возможности исполнительских мотивов, Вы вдохнете в организацию новую жизнь. Придадите ей дополнительный импульс, поскольку это окажет влияние на социальную мотивацию, которая в значительной мере зависит от окружения, в котором мы находимся, а так же от того во что мы верим.

*КОНТРОЛЬ.* Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цели в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. На рынке может появиться новый сильный конкурент, который значительно затруднит организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершать ошибку при выполнении мим своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

*Контроль* – это процесс обеспечения того, что организация действитель-

но достигает своих целей.

Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, – стадии, на которой *предпринимаются действия*, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Четыре рассмотренных функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для всех членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозаменяемость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами*.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.** Управленческая работа – это, в основном, работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие – для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов их нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

**КОММУНИКАЦИЯ.** Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных способностей человека. *Коммуникация* – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми – будь это друзья, члены семьи или коллеги – в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений

между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникация между людьми не будет эффективной, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

### 2.3. Менеджмент человеческих ресурсов

Одна из важнейших функций менеджмента – сделать продуктивными вверенные ему человеческие ресурсы.

Эффективные менеджеры любят говорить: «Наше самое большое богатство – это люди».

Единственное различие между предприятиями заключается в том, как в них используется потенциал персонала при достижении целей.

В современном менеджменте чрезвычайно популярен взгляд на человека с точки зрения его способностей к организационной деятельности. Дуглас МакГрегор, исходя из наблюдений за американскими компаниями, в своей известной работе “Человеческий фактор в производстве” пришел к выводу, что в практике управления персоналом существует два подхода или две теории [17]. Теория *X* исходя из того, что, во-первых, все люди ленивы и каждому работнику, за небольшим исключением, присуще отвращение к труду. Во-вторых, раз человеку присуще отвращение к труду, то для того, чтобы он трудился, необходимо его принуждать экономически, административно, психологически и т.д., т.е. использовать политику “кнута и пряника”. В-третьих, большая часть работников не способна брать на себя ответственность, инициативна и нуждается в постоянном контроле.

Согласно теории *Y*, напротив, труд для человека естественен и желателен, люди ощущают психологическую потребность в труде, стремятся брать на себя ответственность, и заинтересованы в результатах. Человек инициативен, изобретателен, способен творить. Его приверженность труду прямо зависит от системы вознаграждения. Исходя из этих соображений, менеджеры создают систему управления.

Теории *X* и *Y* отражают естественные противоречивые отношения человека к труду. Эффективный менеджмент ориентирован на создание условий, при

которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом.

Действительность такова, что теория *X* (или способ “кнута и пряника”) больше не срабатывает. В цивилизованных странах такой подход не срабатывает даже применительно к работникам физического труда. “Кнут” сегодня доступен менеджеру, а “пряник” перестал быть единственным стимулятором добросовестной работы. Все процветающие корпорации США придерживаются подхода *Y*. Эффективный менеджер должен считать своей главной обязанностью заинтересованность работников в труде и сделать их работу эффективной.

Японские менеджеры, основываясь на теории Дугласа МакГрегора, развили свой подход в управлении персоналом. Уильям Оучи назвал этот подход теорией *Z* [17].

Теория *Z* основана на особенностях японских менеджеров. Во-первых, в вопросе заботы о персонале: если американский бизнесмен стремится повысить заработную плату своих работников, то японским менеджерам свойственна забота о человеке в целом (где он живет, чем питается, как проводит свободное время, где учатся его дети и т.д.), т.е. забота о качестве жизни работника. Во-вторых, в формах принятия управленческого решения. Американским менеджерам свойственны следующие формы управленческих решений:

*A1 – жесткая авторитарная форма.* При этом руководитель ставит цель перед подчиненными, для чего необходимо достижение цели работник не знает; идеи работника менеджера не интересуют. Весь риск за целесообразность результатов берет на себя руководитель.

*A2 – смягченная авторитарная форма.* При этом руководитель объясняет работнику целесообразность достижения результатов. Это немаловажный фактор, поскольку осознание цели повлияет на качество выполнения работы.

Авторитарные формы принятия управленческого решения присущи патриархальному стилю руководства. Работник является исполнителем, информация снизу - вверх не поступает. Кстати, именно эти формы управленческих решений характерны для многих наших руководителей объединений. Только в отличие от американских предпринимателей наши руководители не стремились к разумному риску, а часто сами являлись исполнителями.

*K1 – первая консультативная форма.* На индивидуальном уровне руководитель приглашает подчиненного, обсуждает с ним проблему, выясняет его мнение, но решение принимает самостоятельно. Подчиненный об этом может и не знать.

*K2 – вторая консультативная форма.* При этом руководитель поручает группе подготовить согласованный вариант решения проблемы, знакомится с мнением группы специалистов, но право в принятии окончательного решения оставляет за собой.

В последнее время наиболее преуспевающие американские топ-менеджеры стремятся к использованию такой формы принятия решения, как *полное делегирование полномочий - Д*. При этом руководитель передает полностью права и ответственность за принятие решений в конкретном направлении одному из работников фирмы. Наиболее точно определил концепции делегирования калифорнийский профессор Джек Стокман.

Японским предпринимателям свойственна *групповая форма принятия управленческого решения*, т.е. открытый обмен информацией и идеями между высшим руководством и работниками. До тех пор как руководители среднего звена управления и работник фирмы не осознают сути проблемы и не дадут свои предложения, высшее руководство не принимает решения по стратегическому развитию предприятия.

В последнее десятилетие все чаще американские топ-менеджеры с целью организации группового процесса принятия управленческих решений по стратегическому развитию приглашают консультантов по управлению. Управленческие решения А1, А2, К1, К2 быстро готовятся и принимаются, но затем требуется много времени для реализации, поскольку далеко не все работники при этом понимают цели руководства. Такой подход целесообразен только при ситуационном управлении (использование многообразия тактик). Для определения стратегических целей значительно эффективнее групповая форма принятия решения, несмотря на то, что требуется много времени при подготовке. Большая трата времени в дальнейшем будет оправдана сплоченностью фирмы при достижении долговременных результатов.

Третья особенность японских менеджеров в вопросах *занятости, продвижения и ответственности*. Японским фирмам присуща система пожизненного найма, ротация кадров через каждые 2 года и коллективная ответственность за результаты. Такой подход в управлении персоналом наилучшим образом использует и развивает человеческие ресурсы.

Несмотря на широту проблем компании, зависящую например, от размеров, технологической интенсивности и связей с более крупными организационными группировками, японские менеджеры проводят политику чрезвычайного внимания к человеческим ресурсам. У японских кружков качества действительно был прототип на западе, но японский вклад в управление человеческими ресурсами состоит в объединении “жестких” и “мягких” методов управления, обеспечивающем непрерывный процесс инновации. Формирование рабочих групп - важный аспект этого вклада, но еще более важны социализация в фирме, планирование карьеры, наставничество и внимание к отдельному работнику. Изучая опыт фирм США, Канады, Франции и Великобритании, японцы скорее убедились в том, насколько ограничен западный подход к человеческим ресурсам.

Не случайно в США сейчас появляется все больше программ повышения качества рабочей жизни, которые имеют больше сходства с японской ориентацией на уровне предприятия и рабочего места, чем с европейскими моделями сотрудничества и промышленной демократии.

Преимущественное значение того или иного подхода в том, какая политика человеческих ресурсов более соответствует технологическим изменениям, производительности и обучению отдельных работников.

Система постоянного (пожизненного) найма дает мощный стимул к созданию в большинстве фирм детальной политики для каждого этапа карьеры не только служащих, но и рабочих. Все стадии отношений работника и организации - адаптация, карьера и выход в отставку - очень специфичны.

Схемы обучения на рабочих местах являются стандартной практикой в крупнейших фирмах Японии. Их смысл состоит в приобретении новичком практических знаний во многих функциональных сферах, даже тех, которые не будут прямо связаны с его будущей должностью. Почти во всех компаниях рабочие должны вести учебные дневники самообразования. К тому же компании ведут очень подробные журналы личных достижений сотрудников, которые являются базовой формой индивидуального планирования карьеры.

## 2.4. Стиль управленческой деятельности

В настоящее время страна переживает значительный этап в своей истории. Идет перестройка, конечная цель которой – ускорение социально-экономического развития, глубокое обновление всех сторон жизни страны. Успех же на этом поприще в решающей мере зависит от того, насколько быстро и глубоко наши кадры воспримут необходимость перемен, насколько творчески и целеустремленно будут проводить в жизнь эту линию.

Очевидно, что квалифицированное управление хозяйством на уровне современных требований невозможно без непрерывного обогащения своих знаний, интеллектуального и профессионального потенциала. В наше время руководить – это значит неустанно подтверждать свое соответствие занимаемой должности, постоянно держать экзамен перед своими подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством. Руководитель, не осознавший этого, обречен постигать знания методом проб и ошибок. Не разумнее ли обращение к достижениям зарубежной научной мысли и хозяйственной практики.

Каждый руководитель в управленческой должности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Во все времена стилю придавалось исключительное значение в человеческом общении, в том числе и в реализации функции управления. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных

Стиль, как явствует из сказанного ранее, выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненными. Сложность и разнообразие этих отношений определяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам. Наиболее распространенными является их выполнение именно по признаку характера отношений между руководителем и подчиненными. С этой позиции принято выделить три стиля руководства: директивный (авторитарный), демократический и либеральный.

Индивидуальный стиль формируется в зависимости от того, в каком соотношении реализуются в деятельности руководителя такие его качества, как организаторские, профессиональные и морально-этические. Сказанное подтверждается результатами представительных социологических исследований взаимоотношений руководителей хозяйственных систем с подчиненными.

При одном из таких исследований выделили 20 основных видов отношений, и по каждому из них был выявлен доминирующий из трех возможных типа отношений. Вот они:

1. *Моделирование полномочий*: руководитель сосредоточивает полномочия у себя; делит их со своими сотрудниками; передает полномочия, но на контроль исполнения затрачивает времени больше, чем, если бы их выполнял сам.

2. *Установление ответственности*: берет ее полностью на себя; делит ее с подчиненными; старается возложить ее на подчиненных.

3. *Активность и инициативность*: исходит только от руководителя, а со стороны подчиненных не поощряется; их проявляет и руководитель и подчиненные; ожидает инициативы со стороны, сам избегает проявлять ее.

4. *Поведение при недостатке знаний*: решает лично даже те вопросы, с которыми недостаточно знаком; не скрывает своего незнания; не стремится восполнить пробелы в своих знаниях.

5. *Организация выработки решений по управлению коллективом*: принимает и отменяет решения единолично; решает дела вместе с подчиненными; а единолично – лишь самые срочные вопросы; обходит решение вопросов, особенно сложных.

6. *Позиция относительно самостоятельности подчиненных*: навязывает им свое мнение; заинтересован в их самостоятельной работе; подчиненные предоставлены самим себе,

7. *Преобладающие методы руководства*: обычно приказывает, никогда не просит; часто делает замечания и выносит выговоры подчиненным; обращается к ним за советами, с поручениями и просьбами.

8. *Способы поддержания трудовой дисциплины*: требует формального соблюдения дисциплины и беспрекословного подчинения; поддерживает ее преимущественно методами убеждения; не в состоянии ее контролировать.

9. *Осуществление контроля деятельности подчиненных*: постоянно и жестко контролирует работу подчиненных, причем в процессе контроля вмешивается в их деятельность; контролирует регулярно, но не вмешивается в их работу, отмечает успехи исполнителей; контролирует работу от случая к случаю.

10. *Характер требовательности к подчиненным*: придирается, предъявляет к ним несправедливые требования, требует по принципу “давай-давай”; справедливо требует; требует эпизодически, регулярно.

11. *Реакция на советы и возражения подчиненных*: не считается с их соображениями; регулярно советуется с ними, особенно в сложных ситуациях; далеко не всегда имеет свое мнение, подчас подчиненные дают ему не только советы, но и указания.

12. *Восприятие критики со стороны подчиненных*: не скрывает своего отрицательного отношения к критике; на критику не обижается и обещает принять соответствующие меры, но ничего не предпринимает.

13. *Состояние контактов с подчиненными*: сознательно ограничивает обращение с ними и держится от них на расстоянии; регулярно общается с ними и информирует их о проблемах коллектива; вступает в панибратские отношения с ними.

14. *Психологический такт в общении*: обращается с подчиненными, не считаясь с общественными нормами, проявляет временами нетактичность и даже грубость; обращается вежливо и доброжелательно; в общении равнодушен.

15. *Самооценка*: считает себя незаменимым в коллективе; ни чем не обнаруживает своего превосходства над подчиненными; безразличен к тому, как они его оценивают.

16. *Соотношение решений функциональных и социально-психологических задач*: интересуется только достижением функциональных целей, независимо от настроения подчиненных; старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, удовлетворяет справедливые требования их; не заинтересован в работе и подходит к ней формально.

17. *Сотрудничество и взаимное доверие*: в коллективе отсутствуют отношения взаимного доверия и сотрудничества; работники поддерживают дружеские отношения; индифферентны по отношению друг к другу.

18. *Ближайшее окружение*: помощники и заместители подчиняются руководителю безоговорочно; старается окружить себя квалифицированными специалистами; специалисты считают себя квалифицированнее руководителя.

19. *Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя*: не снижается; повышается; снижается.

20. *Отношение к нововведениям*: консервативен; охотно их поддерживает; старается их избежать.

Конечно, эти взаимоотношения можно сгруппировать и по-другому, но для нас сейчас важно то, что при любой классификации четко выделяется авторитетный, демократический (коллективный) и либеральный типы отношений.

Всякий руководитель в своей деятельности должен сочетать методы убеждения и принуждения (если угодно, дозировать их). В каждом конкретном случае тот или иной метод выбирается с учетом не только поставленной цели или характера поступка, совершенного подчиненным, но и с учетом личности этого работника. Кого-то надо убеждать или уговаривать, а другому достаточно мимолетного замечания. А кому-то приходится приказывать в жесткой (но конкретной) форме - иного языка он не понимает. Однако одни и те же методы у разных руководителей могут срабатывать по-разному и это нужно учитывать. Ни в коем случае нельзя слепо копировать то, что получается у какого-то конкретного руководителя, подражать его манерам. Чаще всего это дает обратный результат.

Практика убеждает, что большинство руководителей по мере накопления опыта, формирования личного авторитета осторожнее обращаются с представленной им властью, становятся мудрее. Желательно, чтобы руководитель с первых шагов своей деятельности разумно прибегал к дисциплинарным методам воздействия, поскольку принуждение нередко рассматривается подчиненными как управленческая слабость. При всех условиях методы убеждения имеют несомненное преимущество, потому что их применение предполагает обращение к чувствам собственного достоинства и порядочности исполнителя, его ответственности перед коллективом. Умение возбуждать в подчиненном подобные чувства особенно ценно сейчас, когда идет широкая демократизация

управления.

Привлекательно убеждение еще и тем, что избавляет руководителя от довольно неприятной обязанности накладывать на подчиненных взыскания, наказания. Редкий грамотный управленец делает это с удовольствием. Уважительное отношение к подчиненным порождает в коллективе здоровый психологический климат, налаживается сознательная дисциплина, поощряется инициатива работников.

Специалисты считают, что состояние взаимоотношений с подчиненными служит убедительной характеристикой уровня профессионализма руководителя. Нужно помнить, что руководитель наделен властью. Ежедневно встречается он со многими людьми. В его силах уберечь их от незаслуженных обид, не создавать у них горького чувства неудовлетворенности, недооценки. Много зависит от стиля управленческой деятельности руководителя.

Под стилем управления следует понимать относительно устойчивую систему способов, методов и форм практической деятельности хозяйственного руководителя, его индивидуальный почерк управления.

Принято различать общий стиль руководства и индивидуальный, который присущ разному руководителю. Этот стиль нельзя повторить в деталях никому. Здесь проявляются его личная деловитость, целеустремленность, активность темперамент, работоспособность, общительность и т.д.

В индивидуальном стиле раскрываются способности, навыки, привычки, манеры поведения руководителя.

Воспроизведем характерные черты, соответствующие трем типам стилей руководства (различающимся главным образом по признакам порядка распределения обязанностей, методов подготовки, принятия и организации выполнения решений, форм контактов с исполнителями и контроля их деятельности).

Ни один из перечисленных стилей не может служить достаточным для успешной реализации задач управления. Руководитель должен использовать разумное сочетание, умение использовать часть каждого стиля. При этом нельзя допускать однообразия, однобокости, косности, управленческого стиля.

При *авторитетном* стиле управления руководитель действует единолично, пытаясь принимать участие во всех делах, держать их постоянно в поле зрения, единолично решать все вопросы, не советуясь с коллективом и помощниками. А его поведение пронизано неверием в творческие способности подчиненных. Такой руководитель не позволяет без его санкции принимать решение своим заместителям. Ни перед кем не раскрываются перспективы развития руководимого предприятия (организации), а называются лишь ближайшие задачи. Нередко руководитель умалчивает и о неприятностях, как бы “жалеть” подчиненных, считая, что это “не их ума дело”.

Такой стиль ведет к пассивному подчинению, значительно снижает активность сотрудников. Руководители, принимающие такой стиль, “вязнут” в устранении неполадок, латании прорех. У них не хватает времени на повышение уровня своих знаний, на нормальный отдых (вспомним недостатки административных методов управления - они тесно переплетаются с авторитарным стилем). У такого руководителя постоянное “чувство цейтнота”, ему просто не

хватает времени. Дублируя и перепроверяя работу подчиненных, такие руководители снимают с них всякую ответственность, отучают их от риска. В таких коллективах наблюдается полная зависимость подчиненных от руководителя, у них постоянно проявляется стремление получить конкретное указание, индивидуальное задание с указанием конкретных сроков, условий выполнения и т.д.

Авторитарный стиль иногда целесообразно применять в отстающих коллективах, когда отсутствует необходимое время для выправления ситуации. Но использовать авторитарный стиль нужно как временную, вынужденную меру и направить его на развитие творческого отношения к труду, большей самостоятельности, развитие чувства профессионального достоинства.

*Демократический стиль* в наибольшей степени соответствует современным представлениям об управлении. В нем руководитель играет активную роль, действуя как координатор. Он привлекает своих подчиненных к выработке и принятию решений, советуется по наиболее сложным и актуальным вопросам, старается воспитать у них самостоятельность, развивает активность и инициативу.

При этом руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования, готов выслушать на первый взгляд сумасбродные идеи. В таких коллективах обычно наблюдается большая общность взглядов при высказывании различных суждений. Здесь отсутствуют ненужные споры, как правило, высок престиж руководителя.

*Либеральный стиль* руководства отличают отсутствие размаха, безынициативность, постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за принимаемые решения и их последствия (в особенности, если они неблагоприятны). Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности. Свою роль он сводит к роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он очень осторожен, нередко потому, что не уверен в своей компетентности, избегает принятия радикальных решений.

В душе он сомневается в том положении, которое занимает на служебной лестнице. Поэтому он непоследователен в действиях и поступках, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам, менять ранее принятые решения без должных оснований.

Большое значение сегодня приобретает культура труда руководителя, ее нужно рассматривать как важнейшее слагаемое стиля его работы. Понятие “культура управления” в широком смысле слова включает в себя степень овладения и применения работниками достижений и рекомендаций науки об управлении, полноту их знаний, степень совершенства работы руководителей, уровень их квалификации. В нее включаются так же знание и соблюдение положений, регламентирующих организацию работы в коллективе, умение правильно использовать предоставленные полномочия, грамотно готовить и оформлять документы, применять современную технику управления и ряд других требований.

С проблемой культуры в работе руководителя тесно связана этика управленческой деятельности, т.е. правила поведения, обращения с подчиненными,

Соблюдение правил этики обеспечивается в основном общественным воздействием, общественной моралью. Этика управленческой деятельности предусматривает также соблюдение руководителем производственного коллектива определенного этикета, выработанных управленческой практикой правил поведения в отношениях с подчиненными.

Мы уже отмечали, что стиль управления – это культура или, скорее, ценности и отношение персонала. Существует разумное объяснение того, чтобы отвести культуре высшее место в определении. Мы знаем, что управление подразделениями применяется в ситуациях, когда во внешней среде компании происходят быстрые изменения, а в самой компании нарастает внутренняя сложность.

Единственное решение в такой ситуации – возложить на работников большую ответственность. Однако все это требует совершенно иного поведения и другой системы норм, ценностей и жизненных позиций. Желаемое поведение должно быть результатом взаимодействия менеджеров и персонала. Общий результат обычно бывает примерно таким – мы желаем, чтобы наши люди, и мы сами были:

- ориентированы на рынок, на внешнюю среду фирмы;
- деловыми, дисциплинированными;
- готовы взять на себя предпринимательский риск и инициативу;
- готовы учиться – для этого нужно каждую ошибку надо рассматривать как возможность сделать из нее какие-то практические выводы и передать этот опыт дальше;
- имели конкурентное сознание, ведь “предпринимательство – это война”;
- были настоящей командой с истинным командным духом (“ничего не может разбить команду”);
- были готовы к признанию сильного руководства.

Процесс изменений вместо того, чтобы быть продолжением старой культуры, должен стать задачей новой культуры. Это означает, что вовлечение людей в процесс изменений должен осуществляться в той мере, в какой это возможно. Чтобы добиться новой стратегии и новой культуры, необходимо следующее. Во-первых, разработать основные линии новой стратегии фирмы. И, во-вторых, одновременно помочь людям понять новую культуру и найти для этого нужные слова. Желаемые стратегия и культура становятся критерием выбора новой организационной структуры.

Руководитель должен:

1. Быть примером деловитости, активности, предприимчивости, аккуратности и точности для всех сотрудников.
2. Поддерживать равные нормативные взаимоотношения со всеми подчиненными; быть справедливым и не иметь “любимчиков”.
3. Ставить задачи подчиненным согласно их возможностям и способностям.
4. Доверять подчиненным, делегировать ответственность, распределяя ее по всей служебной лестнице.
5. Не опекать излишне сотрудников, дать им возможность проявит инициативу.

6. Идти на оправданный риск и побуждать к этому подчиненных.
7. Стимулировать самостоятельность и смелость мыслей.
8. Сохранять самообладание в любой ситуации.
9. Уметь определять причины неудач.
10. Не переносить личные отношения на служебные .
11. Претензии подчиненным высказывать лично, наедине.
12. Не командовать, а воодушевлять.
13. Быть абсолютно честным во всех служебных делах.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Преимущества и недостатки трёх типов организации предприятий.
2. Охарактеризуйте основные функции управления, реализуемые руководителем.
3. Роль принятия решений и коммуникации в управлении.
4. Отличие X, Y, Z систем управления.
5. Какова роль лидерства в современном менеджменте?
6. Назвать формы проявления власти лидера.
7. Группы лидерских качеств.
8. Чем определяется стиль руководства?
9. Основные правила поведения руководителя.

## ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

### 3.1. Современные особенности среды управления

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволили нам предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Анализ ряда работ позволяет выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия [13].

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечивать все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная работа за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изу-

чении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

### **3.2. Принципы управления.**

#### **10 принципов управления исполнительностью служащих**

Различают две группы принципов системы управления персоналом предприятия (организации): принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом. Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом предприятия.

*Требования к формированию системы управления персоналом характеризуются принципами:*

- обусловленности функций управления персоналом целями производства (функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);

- первичности функций управления персоналом (состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);

- экономичности (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом затраты на управление увеличились, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления);

- оптимального соотношения управленческих ориентаций (диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства);

- прогрессивности (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);

- комплексности (при формировании системы управления необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления, т.е. связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.);

- перспективности (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития предприятия);

- оперативности (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

- оптимальности (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производств);

- простоты (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает);

- научности (разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях);

- иерархичности (в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления);

- автономности (в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей);

- согласованности (взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями предприятия и синхронизированы во времени);

- многоаспектности (управление персоналом, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.);

- прозрачности (система управления персоналом должна содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых “несущих инструкциях” (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом);

- комфортности (система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.).

*Принципы, определяющие направление развития системы управления персоналом, включают:*

- концентрации (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование);

- специализация (разделение труда в системе управления персоналом, выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих, формируются под-

разделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций);

- непрерывности (отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);

- ритмичности (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом).

Успех деятельности менеджера во многом зависит от владения им техникой управления, которая включает в себя ряд навыков и способностей: [ 13 ]

- Способность управлять собой
- Разумные личные ценности
- Четкие личные ценности
- Упор на постоянный личный рост
- Навык решать проблемы
- Изобретательность и способность к инновациям
- Высокая способность влиять на окружающих
- Знание современных управленческих подходов
- Способность руководить
- Умение обучать и развивать подчиненных
- Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, мы не считаем, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение. Таким образом, из приведенного определения может быть выведен список из одиннадцати потенциальных ограничений.

#### *1. Неумение управлять собой.*

Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Те руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют свое время, энергию и навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены *неспособностью управлять собой.*

#### *2. Размытые личные ценности.*

От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные

принципы или которые в них непостоянны, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены *размытостью личных ценностей*.

### 3. *Смутные личные цели.*

Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определить цели или может стремиться к недостижимым, либо к нежелательным целям - часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты и упускаются, поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходит все время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценивать успех других, поскольку ограничены *нечеткостью личных целей*.

### 4. *Остановленное саморазвитие.*

Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям, так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием*.

### 5. *Недостаточность навыка решать проблемы.*

Квалифицированное решение проблем само по себе является управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и плавно работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного *недостаточностью навыка решать проблемы*.

### 6. *Недостаток творческого подхода.*

Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен выставить других быть творцами и использовать новые методы в работе.

Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен *недостаточностью творческого подхода*.

### 7. *Неумение влиять на людей.*

Руководителям необходимо постоянно воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемую поддержку и участие, и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятель-

ными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен *неумением влиять на окружающих*.

#### 8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

До тех пор пока менеджеры не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, неспособным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием* сути управленческого труда.

#### 9. Слабые навыки руководства.

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения – плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен *недостатком способности руководить*.

#### 10. Неумение обучать.

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен *неумением обучать*.

#### 11. Низкая способность формировать коллектив.

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединиться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать дляощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создается благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает *низкое умение сформировать группу*.

Среди рассмотренных навыков и способностей следует выделить и способность руководить - планировать, организовывать и контролировать работу в соответствии с целями предприятия. Для достижения этих целей полнее раскроем некоторые принципы управления [4].

Принцип откровенности и всесторонней информированности относится

не в последнюю очередь и к отношениям между руководителями и представителями работополучателей. Хорошо изучите права и обязанности представителей работополучателей и старайтесь заручиться их поддержкой.

### ***Создавать условия для развития сотрудников***

Ваша задача не исчерпывается тем, чтобы не допускать плохой работы своих сотрудников. От хорошего руководителя ожидают, что он будет выявлять способности своих сотрудников и соответствующим образом способствовать их развитию. Предоставьте своим сотрудникам возможность проявить себя на деле при повышающихся требованиях и растущей ответственности. Ставьте перед своими сотрудниками цели. Время от времени информируйте своих сотрудников об их уровне достижений и возможности развития, чтобы они могли и дальше работать над собой и устранять имеющиеся слабые стороны. Не замалчивайте недостатки – в противном случае Вы не принесете пользы ни предприятию, ни сотрудникам, а лишь вызовете разочарование.

Перед каждым назначением на должность продумайте вместе со своим руководителем и представителем отдела кадров, нельзя ли найти на предприятии подходящего, достойного сотрудника. Только в случае, если такого сотрудника не удастся найти, следует подумать о привлечении сотрудника со стороны.

Предлагайте хорошему сотруднику другую должность, если на его нынешней должности нет соответствующих возможностей для его развития.

Предоставляйте шансы сотрудникам, высвобожденным в других сферах деятельности вследствие рационализации или реорганизации, если даже это требует длительного времени на вхождение в курс дела и на обучение и поэтому является не самым удобным путем комплектования кадров.

### ***Эффективно использовать и контролировать сотрудников***

От Вас ожидают, что Вы будите в соответствии с целями предприятия решать свои задачи с возможно меньшим числом сотрудников. Раздутые штаты неблагоприятно влияют на желание Ваших сотрудников производительно трудиться.

К Вашим важнейшим обязанностям, которые перепоручить никому нельзя, относится контроль за работой Ваших сотрудников. Конечно, Ваша задача не в том, чтобы все время стоять за спиной сотрудников и смотреть, как они работают. Предоставьте своим сотрудникам возможность работать самостоятельно в определенных пределах и ограничьте контроль выборочной и дополнительной проверкой конечных результатов труда.

### ***Зафиксируйте организационный порядок, разъясните вопросы заместительства и преемственности***

Ясно очертите сферу ответственности и полномочия Вашего сотрудника и дайте ему четкие указания. На случай Вашего отсутствия назовите Вашего заместителя, обладающего правом принятия решений. Ваша обязанность также своевременно (не позднее трех лет после ухода заместителя с последней должности) ставить перед компетентными инстанциями и руководителями вопрос о его недостатках. Если в Вашем подчинении находятся руководители, которые в обозримое время увольнялись или перемещались по службе, то Вам следует уделить недостаткам этих сотрудников особое внимание.

### ***Заботиться о здоровье сотрудников***

Как руководитель, Вы должны заботиться о том, чтобы не подвергать опасности здоровье вверенных Вам сотрудников. Вы ответственны за то, чтобы в вашей сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Не поручайте своим сотрудникам работу, которая не соответствует состоянию их здоровья.

Медицинская служба, служба техники безопасности и совет предприятия поддержат Вас в этом.

### ***Решать вопросы без волокиты***

Не затягивайте без необходимости решение вопросов. Это не только наносит ущерб производственному процессу, но и может вызвать у Ваших сотрудников впечатление, что Вы недостаточно решительно отстаиваете их интересы.

### ***Сотрудничество***

Всегда помните о том, что какой бы большой и значительной ни была сфера Вашей деятельности, она всегда останется лишь частью целого. Лишь в “совместной игре” всех частей она имеет значимость.

От Вас, поэтому ожидается, что Вы, как руководитель, всегда будете решать возникающие проблемы в тесном сотрудничестве с другими подразделениями, наилучшим образом подчиняя ведомственные интересы интересам предприятия в целом.

### ***Быть образцом***

Требования, которые Вы предъявляете к своим сотрудникам в отношении готовности к производительному труду, трудовой дисциплины, надежности в работе и повышения квалификации, предъявляйте также и к самому себе. Старайтесь, как и все другие сотрудники, устранять возможные недостатки в своей работе и своем управленческом поведении. Ваш стиль управления убедителен лишь в том случае, если Вы сами подаете хороший пример.

### ***Быть справедливым***

Все решения по кадровым вопросам должны быть справедливыми. Как руководитель, Вы не имеете права при решении этих вопросов руководствоваться ведомственным эгоизмом. Напротив, свои решения выносите на основе критериев, действующих на все предприятия. Проверьте также, не ведут ли цели, к которым Вы стремитесь в своих решениях, – будь то заработная плата или регулирование отпусков - к несправедливости по отношению к работникам других подразделений. Особенно следите за кадровыми и социальными вопросами, если Вы не совсем уверены, согласуются ли Ваши решения с кадровой и социальной политикой Вашей фирмы.

### ***Приоритет деятельности***

При решении кадровых вопросов, например, при повышении заработной платы, назначении на должность, отдавайте предпочтение тем, кто отвечает по складу своего характера необходимым требованиям профессиональной пригодности, показывает лучшие результаты труда и проявляет наибольшую инициативу как в своей деятельности. Так и по отношению к повышению квалификации.

При равноценных деловых качествах сотрудников в качестве критериев выбора следует учитывать степень их принадлежности к предприятию и их

возраст.

Ошибочное назначение сотрудника на руководящую должность особенно отрицательно сказывается на сотрудничестве и, следовательно, на результатах труда. Взвешивайте Ваше решение в подобных случаях особенно тщательно. Весьма высокая профессиональная квалификация претендента на руководящую должность не в состоянии заменить отсутствующие в нем качества для управления людьми. Следование принципу производительности может приводить иногда к кажущейся жесткости по отношению к непригодному сотруднику. Однако чрезмерная щепетильность здесь означает, как правило, несправедливость по отношению к другим сотрудникам, производителем и качественно выполняющим свою работу. Если Вы оставляете непригодного сотрудника на определенной должности, то Вы тем самым препятствуете продвижению сотрудника, который бы более подошел на эту должность по деловым качествам.

### ***Основательно информировать – открыто обсуждать***

Плодотворное сотрудничество между руководителем и сотрудниками возникает лишь при всесторонней информации и открытом обсуждении.

Никто не может за Вас как руководителя принимать решения в подведомственной Вам сфере деятельности. Но Ваши сотрудники будут больше интересоваться работой, если ваши решения были приняты после предварительного обсуждения с коллективом. Поэтому используйте для этого каждую возможность, особенно перед радикальными организационными и кадровыми перемещениями. Выполнение каждой важной директивы начинайте с ее обсуждения со своими сотрудниками. По возможности давайте исчерпывающую информацию. Ваши сотрудники стремятся знать больше, чем им требуется для выполнения их непосредственной работы. Ознакомьте Ваших сотрудников с деталями общей производственной ситуации предприятия. Искренне приободрите своих сотрудников.

Конструктивную критику нельзя подавлять, необходимо создавать условия для ее развития. Не упрекайте своих сотрудников, если они, проявляя заботу об улучшении положения дел, свою критику направляют также и на вышестоящих руководителей и другие компетентные инстанции. Однако стремление получить исчерпывающую информацию о собственной сфере деятельности для всех участников обсуждения должно всегда стоять на первом месте.

Ставьте в известность своих сотрудников об их сильных и слабых сторонах так, как Вы их видите, не ожидая даты очередной аттестации сотрудника.

### **Десять принципов управления исполнительностью служащих**

По мнению специалиста в области управления Кента Е. Романова, менеджеры, рассматривающие исполнительские оценки как неизбежное зло, должны пересмотреть свое отношение и в этом им могут помочь десять принципов эффективного управления исполнительностью

**Вот эти 10 принципов:**

1. Ты должен вовлечь служащего в замысел программы управления исполнительностью. При этом служащие могут быть непосредственно вовлечены в процесс разработки программы любыми путями: определяя исполнительские стандарты, проектируя формы и инструкции, просматривая различные сообще-

ния и учебный материал.

2. Ты должен изменить свой принцип признания лучших исполнителей. Первое: покажите людям, что быть даже “средним” служащим в вашей организации уже само по себе достижение. Второе: помните, что достижение превосходства в превосходной организации требует времени, поэтому измеряйте неординарных людей по другой шкале – ждите от них большого и, когда они это покажут, будьте готовы предложить им соразмерное вознаграждение.

3. Ты должен избегать того, чтобы твой служащий терпел неудачу. Каждый человек реагирует на неудачу одним из двух способов: изучением своих ошибок, продолжая терпеть неудачу, или, теряя желание делать новые попытки. Сигнал для руководства – устранять эффект наказания за неудачу и помогать служащим избавляться от нежелания рисковать в будущем.

4. Ты должен признать большинство личных исполнительских оценок менеджеров к тому, как хорошо они планируют, поощряют и оценивают исполнительность своих служащих. Люди, которые управляют другими людьми, имеет огромные обязательства, как перед компанией, так и перед ее служащими. Компания зависит от своих менеджеров в осуществлении всего бизнеса, в то время как служащие доверяют тем менеджерам многое в своем профессиональном развитии, финансовой уверенности в будущих успехах

5. Ты должен основывать оценки исполнительности на результатах работы, а не на особенностях личности, поскольку для большинства из нас необычайно трудно отделить критику нашей рабочей исполнительности от критики самих себя. Помните, что каждый индивид знает, что от него ожидают; более того, каждый может сам планировать свое исполнение.

6. Ты должен связать цели каждого индивида с целями всей организации. Планируйте Ваши задачи, придерживаясь направления сверху вниз, и связывайте цели каждого служащего с целями организации. Таким путем вы, как менеджер, можете быть уверены, что каждый “тянет” в одном и том же (правильном) направлении.

7. Ты должен объяснить менеджерам и служащим, каковы пределы зарплаты и как этим пользоваться. Вопреки мнению людей, всякая работа в компании не заслуживает бесконечного количества денег, если даже выполнена достаточно хорошо. Если вы будете продолжать давать наилучшим служащим наивысшее вознаграждение, не учитывая их текущий уровень зарплаты, вы, возможно, поднимите оплату их труда выше рационального уровня. Поэтому вы должны учить менеджеров и служащих тому, как “работают” границы зарплаты и как ими пользоваться.

8. Ты не должен уступить соблазну просто разработать форму и назвать ее программой управления исполнительностью. Только форма не создает программу. По приблизительному подсчету, ваша программа скорее окажется успешной. Если вы будете проводить около 20% “программного времени”, определяя форму, а другие 80% – осуществляя программу.

9. Ты должен обучать менеджеров уметь вести обратную связь со служащими по различным каналам коммуникации. Чтобы быть эффективной, обратная связь должна быть: четкой, описательной, и ни в коем случае не назидательной.

тельной, конструктивной.

10. Ты должен обращаться со служащими как со взрослыми и с уважением, не забывая, что они люди, а не только человеческие ресурсы. В связи с этим обратим внимание на слова Джона Раскина: “Бог хочет, чтобы ни один человек не жил в этом мире без работы. Но не менее очевидно и то, что он хочет, чтобы каждый был счастлив в своей работе”.

### **Как лучше отдать распоряжение**

Многие руководители, отмечает доктор экономических наук С.Д. Резник, часто сталкиваются с недостаточно эффективным исполнением их распоряжений. Отсюда неудовлетворенность работой, конфликты с подчиненными, снижение производительности и качества труда. Названный автор сформировал некоторые положения, соблюдая которые менеджеры могут сделать распоряжение (поручение, приказ) более весомым, лучше воспринимаемым, имеющим объективно больше шансов на то, чтобы его хорошо, своевременно, ответственно и с желанием выполнили подчиненные.

*Вот основные требования к распоряжению:*

- любое распоряжение должно быть объективно необходимым;
- не следует отдавать распоряжение, если нет уверенности, что его можно выполнить;
- перед тем, как дать серьезное поручение, обязательно посоветуйтесь с исполнителем;
- обеспечьте условия для выполнения поручения;
- давая задание, учитывайте индивидуальные особенности подчиненных;
- поручения должны развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу;
- поручение лучше воспринимается в форме просьбы, а не приказа;
- отдавайте распоряжения спокойным, доброжелательным, твердым и уверенным тоном;
- при любых обстоятельствах не забывайте о вежливости, культуре поведения, уважайте достоинства подчиненного;
- найдите время на его обучение;
- заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него;
- используйте дух сознательности, желание отличиться, проявить свои способности, подчеркните особую роль исполнителя, важность его усилий;
- не давайте одновременно нескольких поручений;
- убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи;
- укажите точный срок завершения работы и форму ее представления;
- требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы;
- не делайте работу за подчиненного;
- не допускайте несанкционированных заданий;
- наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность не уменьшается.

### 3.3. Методы управленческого влияния

Если руководитель обладает полномочиями, для него становятся возможными методы более прямого влияния. Если мы изучим методы руководства окружающими, обнаружится, что некоторые из них с большей вероятностью окажутся эффективными, чем другие. Здесь мы приводим несколько различных подходов с их преимуществами и слабостями [13]:

*Туманные приказы:* Мы часто видим, как руководители пытаются контролировать окружающих, отдавая общие и не уточненные указания типа: “Тебе известно, что надо работать лучше”. Туманные результаты почти не имеют шансов привести полезным результатам.

*Уговоры:* Руководитель может обращаться к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности другого человека, используя такие выражения, как: “Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный экспортный заказ”. Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он хорошо применен и другой человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако он только тогда полезен, когда человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

*Угрозы:* Иногда можно услышать такое: “Если ты не увеличишь производство до двенадцати штук в час, я тебя уничтожу”. Угрозы основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, и на короткое время они могут сработать. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самом руководителе. Так тактическая мера, угроза вызывает борьбу волею между двумя людьми, и здесь обязательно будет проигравший.

*Просьбы:* Здесь руководитель пытается взывать к лучшей стороне натуры другого человека и обеспечить себе сочувствие, используя такие фразы, как “Пожалуйста, увеличь производство, а то босс надает мне по шее”. И здесь мольбы могут сработать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

*Подкуп:* Руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. Типичным для такого подхода является следующее выражение: “Я сделаю так, что у тебя завтра будет легкий день, если ты завершишь этот заказ к вечеру”. В некоторых ситуациях подкуп срабатывает. В определенном смысле это честный подход, предоставляющий подчиненному неординарные вознаграждения за усилия. Однако, когда в попытках подкупа нарушается честность, метод становится обманным и воспринимается предполагаемым получателем дивидендов с насмешкой.

*Требование:* Руководитель может использовать правила обычной субординации, чтобы предложить работнику взяться за определенную задачу, например: “Будьте добры, увеличьте производство до двенадцати штук в час”. Этот подход не слишком оригинален, но у него есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к другому человеку.

*Четкие указания:* Руководитель, заботящийся о том, чтобы давать четкие указания, может использовать фразу, подобную следующей: “Увеличьте вы-

пуск до двенадцати штук в час к четвергу!” Этот подход может вызвать обиду, особенно если это высказано резко и грубовато. Однако у него есть преимущество четкости, и он требует той или иной реакции.

Каждый из этих семи методов может сработать, и именно поэтому большинство менеджеров продолжают пользоваться всеми. Однако опыт показывает, что некоторые руководители куда более эффективны в работе, чем другие. Для тех, кто эффективно отдает приказы, характерны следующие черты:

1. Они ясны и конкретны в своих указаниях;
2. Они с уважением обращаются с человеком;
3. Они готовы встретить проблемы, положить их на стол и проработать;
4. Они имеют репутацию человека честного и справедливого в своем обращении с другими людьми.

### **3.4. Рекомендации по организации труда менеджера**

Американский специалист по вопросам организации труда Алан Лакейн, являющийся автором ряда книг в этой области и консультантом многих известных фирм США, адресует рекомендации и советы всем, кто занимается менеджментом.

Вот его 15 советов по организации труда:

1. Каждодневно обдумывать новые мероприятия по экономии своего времени и времени сотрудников в соответствии со спецификой предприятия. Для этого в числе других шагов следует поручить помощнику, референту, секретарю или специально выделенному человеку систематически информировать обо всех новинках в этой области, появляющихся в печати и т.п.

2. Пусть первым вашим занятием утром в начале работы станет установление точного графика дня и приоритета рассматриваемых вопросов.

3. Малозначительные, второстепенные вопросы надо накапливать и посвящать им 3-4 часа в месяц.

4. Раз в месяц следует проверять исполнительность и степень осознания ответственности ваших подчиненных путем “дотошной” ревизии выполнения одной из важных задач. Любая проверка должна завершиться соответствующими выводами.

5. Всегда носите при себе несколько чистых карточек для записи удачных идей, замыслов или важных наблюдений.

6. Как можно больше дел поручайте для исполнения подчиненным; в вопросах специфичных обязательно используйте специалистов.

7. Не умножайте количества корреспонденции; избавляйтесь от ненужной информации.

8. Не работайте в выходные дни.

9. Решив трудную и важную задачу, наградите себя свободным временем, чтобы “развяться”.

10. Не распыляйтесь, концентрируйте внимание и усилия на одном фундаментальном (для данного момента) вопросе.

11. Перелистывайте книги, периодику, отчеты, доклады быстро, отыскивая главные мысли и выводы.

12. Анализируйте свои привычки и наклонности, чтобы они не входили в противоречие с интересами дела.

13. Используйте “часы ожидания” для разрешения мелких вопросов (отправляясь на совещание или прием, захватите с собой несколько бумаг с такими вопросами).

14. Не тратьте время на сетования и терзания по поводу неудач.

15. Запомните: “для важных дел у вас есть достаточно времени!”

Рациональная организация труда менеджера связана с умением мобилизовать свои возможности для решения различных задач, многие из которых являются напрасными, сложными и чрезвычайно объемными. И здесь очень важным является умение начинать работу, связанную с преодолением ряда психологических факторов [18]:

- страх перед продолжительностью работы;
- страх перед возможной неудачей;
- страх перед некомпетентностью;
- работа недостаточно привлекательна и скучна;
- результаты работы не принесут выгоды;
- я даже понятия не имею, как к ней подступиться;
- работа пробуждает во мне неприятные чувства;
- я не имею пока нужной информации;
- я заранее убежден в ее бесполезности;
- у меня есть более важные дела! На такие длительные работы просто нет времени.

Для приобретения навыков преодоления этих психологических факторов и внутренней мобилизации и выполнения работы рассмотрим их более подробно.

### 1. *Страх перед продолжительностью работы.*

Здесь можно начать с небольшой, приятной и несложной задачи, а почти просто автоматически продолжить работу. Попробуйте разделить работу на части. Если Вам, например, необходимо написать доклад, разбейте его на части и начните с той или иной главы. Можно также попытаться составить краткий обзор по каждой из глав. Следующим этапом будут организация и систематизация необходимого материала и информации.

### 2. *Страх перед возможной неудачей*

Для выхода из подобной ситуации составьте перечень всех возможных путей решения. После этого Вы автоматически будете втянуты в работу.

Наконец, надо спросить себя: что значит “неудача”? Не мешает ли работе некое идеальное представление, слишком высокие требования к качеству? Иногда стремятся выполнять поставленную задачу настолько хорошо, что для этого просто негде взять времени. Причиной “крушения” явится тогда ваше “представление”, а не само дело.

### 3. *Страх перед некомпетентностью*

Определите, в каких проблемах вы недостаточно разбираетесь, а в каких -

абсолютно некомпетентны. Поищите помощи. От ожидания ситуация не изменится. Не исключено, что вы поймаете себя на том, что все было лишь предлогом не приступить к работе.

#### *4. Работа недостаточно привлекательна и скучна*

Опять-таки тот же рецепт: разделите работу. По возможности найдите себе помощников, которые могли бы взять на себя те или иные отдельные задачи. Наладьте почасовую работу. Один час в день для скучной, малопривлекательной работы - от этого не умирают.

Если достигнуты промежуточные результаты, соответственно поощрите себя и своих помощников (например, пригласив на кофе).

#### *5. Результаты работы не принесут выгоды*

Поставьте перед собой частичную задачу с указанием срока выполнения и запланированных результатов. Попытайтесь извлечь из работы выгоду. Не исключено, что полученные результаты могут иметь интерес для вас и руководимого вами подразделения.

#### *6. Я даже понятия не имею, как к ней подступиться*

Поговорите с коллегой. Поговорите с заказчиком. Справьтесь у него об особых пожеланиях, укажите на возникшие трудности. Попросите содействия при выборе вариантов решения. Выполнял ли кто-либо ранее подобные задания? Есть ли литература по данному вопросу? Опыт у других?

#### *7. Работа пробуждает во мне неприятные чувства*

С этой работой некоторым образом связаны воспоминания о постигшей вас неудаче или о столкновении с неприятным вам человеком. Поговорите о происшедшем с кем-нибудь, поговорите просто так. Может, он поможет вам избавиться от груза воспоминаний.

#### *8. Я не имею пока нужной информации*

Какая информация вам нужна? Есть ли у вас соответствующий перечень? Если нет, поскорее составьте его. Примите и другие необходимые меры. Впрочем, для работы не надо знать все, надо знать самое существенное.

#### *9. Я заранее убежден в ее бесполезности*

Попытайтесь изменить свою позицию в разговоре с заказчиком. Воспользуйтесь рекомендациями в пункте 5. Ситуация схожая. Выберите аспект, о которого зависит дальнейший успех. Если здесь нельзя добиться успеха, это будет убедительным поводом для прекращения работы.

#### *10. У меня есть более важные дела!*

Действительно ли отложенная вами работа не является столь важной или просто не столь срочная? У того, кто постоянно отдает предпочтение неотложным делам, для выполнения которых установлены сроки, кто постоянно выполняет лишь пожелания других, до важных дел просто руки не дойдут. Важным является то, что необходимо для достижения ваших целей, т.е. целей вашего подразделения, но также ваших личных целей в работе.

Тот, кто хочет научиться начинать, должен набраться мужества и наладить свою работу на основе ежедневных планов, которые составляются накануне вечером.

### 3.5. Гигиена и методы умственного труда

Управленческий труд в наше время очень сложен, ответственен и предъявляет к руководителям высокие требования. Поэтому знания в области гигиены умственного труда имеют для руководителей большое значение.

Сохранение и укрепление здоровья работника умственного труда, в том числе руководителя, зависит не столько от излечения отдельных заболеваний или устранения их отдельных симптомов, но также от упорядочения всей его жизни: режиме дня, режиме труда и отдыха, организации труда, правильного образа жизни, взаимоотношений с отдельными людьми и обществом, гигиены, культуры, и всей обстановки на рабочем месте, душевных склонностей и жизненных целей

Совершенствование и облегчение умственного труда сохраняет нервную систему, повышает производительность, экономит силы, содействует душевному равновесию, укрепляет здоровье.

*Производительность труда.* Производительность труда руководящего работника зависит от множества сложных, часто неизвестных причин, действующих вне и внутри организма: от здоровья, физического состояния, уровня знаний и квалификации, трудности выполняемой работы. Производительность умственного труда может снизиться в результате утомления, болезненного беспокойства, неуверенности, опасения неприятностей или конфликтов на работе, в семье, в общественной среде.

В процессе умственной работы чередуются этапы сбора сведений, их обработки и творческого осмысления. Даже перерывы в умственной работе не всегда означают бездеятельность. Напротив, иногда они становятся этапами доработки и завершения ранее накопленных творческих импульсов и идей. Нормальный рабочий день руководителя может продолжаться помимо его воли. Мозг, постоянно готовый к работе, теряет способности отдыхать и еще больше перегружаться.

*Утомление и отдых.* Ни один человек не может долго работать без отдыха, не нарушая тем самым деятельность своей центральной нервной системы. Каждый человек подвергается утомлению. Вместе с тем утомление увеличивает напряженность и раздражительность, вызывает неприятные ощущения, чувство однообразия, нежелание продолжать работу. Если организм лишен возможности отдохнуть, утомление накапливается, приводит к истощению нервной системы – острому или хроническому.

С точки зрения происхождения утомления можно исследовать те требования, которые предъявляют различные виды умственного труда к зрению, слуху и иным функциям органов чувств. На работу могут отрицательно влиять: температура, влажность и иные физические, а также климатические причины, неправильное распределение времени труда и отдыха, утомительный переезд к месту работы. Утомляемость зависит, прежде всего, от напряжения внимания и главное – от степени ответственности. Небольшое утомление всегда можно преодолеть. При сильном утомлении необходимо сделать перерыв для отдыха. Отдыхать можно во время работы и после ее окончания (микропаузы, физкульту-

тпаузы, но их количество и чередование – дело индивидуальное). Для отдыха большое значение имеет пребывание на свежем воздухе, прогулки, физические упражнения, спортивные и прочие игры. Очень важным является достижение гармонии семейных, служебных, культурных, общественных и других интересов, которые способствуют отдыху, приносят радость, служат развлечением, делают жизнь интереснее, содержательней. Все это создает спокойное настроение и повышает производительность труда.

*Сон.* Сон является главным источником обновления сил для утомленной нервной системы. И.П. Павлов характеризует сон как процесс торможения, распространяющийся от самых высших областей мозга к более глубоко расположенным его отделам. К требованиям гигиены сна относится хорошее проветривание помещения, поддержания температуры воздуха в соответствии с временем года. Одеяло должно быть как можно более мягким. Хорошему сну способствует режим регулярного подъема и отхода ко сну. Перед сном не рекомендуется интенсивно работать и много есть. Следует избегать отрицательных эмоций, возбуждения (споров, и т.д.). На сон благоприятно действует прогулка, теплый душ, успокаивающее чтение. Сон зависит также от правильного положения тела, устройства постели, которая не должна быть ни твердой, ни слишком мягкой. Признаком достаточного сна является состояние полной бодрости и свежести при пробуждении, хорошее настроение, желание трудиться.

*Гигиена, культура и организация рабочего места.*

Эффективный творческий труд требует четкой системы организации и планирования работы, распределения во времени и ясного представления о целях, которые должны быть достигнуты в процессе работы.

Установление сроков и графиков выполнения заданий способствует планомерности работы, сберегает нервную систему. Но кроме планирования сроков необходимо добиться эффективного использования тех небольших периодов свободного времени, которые могут образоваться в процессе работы.

Перейдем теперь к рассмотрению с точки зрения гигиены умственного труда некоторых помех физического характера, из которых наибольший вред приносит работникам умственного труда шум.

*Борьба с шумом.* Шум – одно из главных зол современной эпохи.

Звук, превышающий 65-70 децибелов, приводит к чрезмерному раздражению слухового нерва и выводит нервную систему из равновесия. Шум свыше 90 децибелов (шум мотоцикла) вредно влияет на внутреннее ухо, шум, превышающий 130 децибелов, вызывает его повреждение. Громкий разговор, движение многих людей в помещении, телефонные звонки, чрезмерный уличный шум – все это отвлекает внимание работника, занятого умственным трудом, ослабляет его нервную систему, повышает раздражительность и вызывает утомление.

Необходимо внимательно относиться к рациональному размещению заводских репродукторов, соблюдению инструкций, относящихся к конструкции станков, автомашин и зданий с точки зрения их звукоизоляции. Следует также соблюдать гигиенические правила размещения и работы машин и канцелярского оборудования.

*Освещение.* Напряжение органов зрения при плохом освещении увеличивает усталость. Самым благоприятным для зрения является дневной свет. В зависимости от характера рабочего места и самого процесса труда общее освещение следует сочетать с местным. Свет влияет на психику. В хорошо освещенном помещении человек чувствует себя лучше. Вообще для работы желательно хорошее освещение, белый свет. Лампы дневного света хороши для работы, требующие различения цветов и оттенков. Люминесцентные лампы экономичны, имеют небольшой блеск на поверхности, не дают тени. Такие лампы удобны для конторских помещений, учебных аудиторий.

*Окраска помещений.* Сочетание цветов оказывает влияние на пространственные ощущения. Для комнаты рабочих помещений с окнами на север больше подходят теплые цвета, а там, где окна обращены на юг, лучше выбрать оттенки холодных цветов. Воздействие цветов зависит от психики, моды и вкуса, от состояния цветов в прилегающих помещениях, от характера мебели и внешнего устройства. Каждый руководитель должен выбрать окраску в соответствии со своим вкусом. Окраска, представляя собой важное эстетическое средство, в то же время определяет порядок, чистоту, гигиену и общую культуру всей окружающей среды.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Назовите основные особенности современной среды управления.
2. Какие принципы используют при построении систем управления персоналом?
3. Как повысить исполнительность служащих?
4. Как правильно отдавать распоряжения?
5. Приведите примеры управленческого влияния руководителя на подчиненного.
6. Назовите основные рекомендации по организации труда менеджера.
7. Какие психологические факторы мешают организации эффективного труда менеджера?

## ГЛАВА 4. ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ

### 4.1. Качество личности организатора

В последние годы в российской экономике создаются новые типы производственно-хозяйственных организаций – концерны, консорциумы, ассоциации, арендуемые и акционерные предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью. Постепенно, как намечается, будут сформированы условия для того, чтобы предприятия резко повысили эффективность и прибыльность своей работы.

Однако, не существует рецептов того, каким образом в кратчайшие сроки обеспечить решение стоящих перед предприятием проблем, каким образом должны изменяться формы и методы управления в условиях действия нового хозяйственного механизма. Для того чтобы выработать новую стратегию развития и переориентации систем управления на рыночные условия, необходимо “нашим” управляющим присмотреться к тому, как это делают менеджеры на Западе.

Конечным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которое будет работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера. Памятую о том, что авторы ставят своей целью помочь активизировать личностный, творческий аспект управления - отсюда вытекает постоянный лейтмотив книги: чем бы менеджер не занимался, какую бы задачу с людьми не решал – он должен создать климат сотрудничества, доверия, уважения. Мы пытаемся наметить тот путь, который должны пройти сегодняшние руководители, чтобы стать менеджерами, причем не западного, а отечественного имени. Сегодняшним руководителям решить эту задачу вовсе не невозможно, ибо обновление – сущность жизни, действительной жизни. И высшим выражением искусства управления является способность руководителя перестроить работу отдела, предприятия, компании, свою собственную.

Развитие новых форм управления в предпринимательской и иных средах деятельности выдвигают в первую очередь целый ряд новых требований и центральному звену этой системы и менеджеру, к его личностным, организаторским и деловым способностям.

Анализ этих требований позволяет выделить 3 основных компонента:

- общие способности (так необходимы, но недостаточны);
- специфические свойства (без них нет организатора);
- индивидуальные отличия (характеризующие личность и ее тип как организатора).

Исследователи в области менеджмента считают, что только вместе эти три характеристики составят обобщенный портрет организатора как деятеля и что связаны они с направленностью личности, подготовленностью ее к организаторской деятельности и рядом личных качеств, которые можно назвать личными качествами. По их мнению, эти качества в структуре личности организатора проявляются не только у способных людей, но и у тех, кто организатором может не стать. Эти общие качества следующие [6]:

<i>практичность ума</i>	-	<i>практическая сметка, способность применять знания, опыт в жизненной практике, в той или иной ситуации;</i>
<i>общительность</i>	-	<i>открытость для других, готовность общаться, потребность иметь контакты с людьми;</i>
<i>глубина ума</i>	-	<i>способность доходить до сущности явлений, видеть их причины и следствия, определять главное;</i>
<i>активность</i>	-	<i>умение действовать энергично, напористо при решении практических задач;</i>
<i>инициативность</i>	-	<i>особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предложений, энергичность, предприимчивость;</i>
<i>настойчивость</i>	-	<i>проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца;</i>
<i>самообладание</i>	-	<i>способность контролировать свои чувства, свое поведение в сложных ситуациях;</i>
<i>работоспособность</i>	-	<i>выносливость, способность вести напряженную работу, длительное время не уставать;</i>
<i>наблюдательность</i>	-	<i>умение видеть, мимоходом отмечать примечательное, сохранить в памяти детали;</i>
<i>организованность</i>	-	<i>способность подчинить себя необходимому режиму, планировать свою деятельность, собранность;</i>
<i>самостоятельность</i>	-	<i>независимость в решениях, умение самому находить пути выполнения задачи, брать на себя ответственность.</i>

Для менеджера и бизнесмена весьма важно обладать специфическими организаторским свойством, которое можно представить, по мнению исследователей, как *организаторское чутье*. Под этим можно понимать способность быстро и легко вникать в психологию другого человека и “отражать” его, умело меняя форму и тон обращения, средства и мотивы действия. Обладающий организаторским чутьем менеджер или бизнесмен легко определяет, на что способен тот или иной работник, легко улавливает изменения взаимоотношений в коллективе, умело группирует людей в зависимости от их симпатий и антипатий, что является проявлением психологической избирательности менеджера или бизнесмена. Часто предприниматель говорит: “так мне подсказывает чутье”, “чувствую, что здесь надо поступить именно так, а почему так, объяснить не могу”.

Менеджерам и бизнесменам рекомендуется овладеть идеями эмпатии, то есть развивать в своей деятельности способность к сопереживанию, умение поставить себя на место другого и пережить его состояние. Эмпатия является одним из показателей психологической избирательности личности. Организаторское чутье позволяет предпринимателю найти для каждого его место в общем строю, согласно индивидуальным особенностям характера, психологическому

складу и т.п.

Весьма ценным для бизнесмена и коммерсанта является *практически-психологический ум*. И можно согласиться с исследованиями, что чем напряженнее работа, чем сильнее утомление, чем сложнее ситуация, тем нужнее, насущнее эта практически-психологическая подготовка вожака, его умение соразмерить возможности с поставленными задачами, привести их в соответствие друг с другом.

Способный предприниматель точно определяет стимулы интереса к работе. Одного он может пожуричь, другого отругать наедине, третьего похвалить при народно, а в ином случае, где, казалось, нужно реагировать очень бурно, промолчит.

Весьма важно деловому человеку развить свойство практически-психологического ума с тем, чтобы прочно усваивать и творчески применять передовой опыт деятельности, легко и свободно переносить прежний опыт на новые виды деятельности, в новые условия бизнеса и предпринимательства, работая с индивидуальностями и конкретными личностями, каждая из которых является определенным деятелем.

В структуре индивидуального подхода в организаторской деятельности менеджера и бизнесмена важным представляется выработка психологического такта. В частности, он выражается в способности найти подход к людям, во внимательности, чуткости, умении выбрать единственный верный способ отношений с работником, тонкости восприятия субъективных способностей людей.

Если организатор проявил психологический такт, нашел нужный тон, прибегнув к известной доле иронии, чтобы сбить, погасить зарождавшуюся вспышку, и это была не обдуманная заранее форма поведения, а моментальная реакция, обусловленная целым комплексом мотивов, то именно такой менеджер или бизнесмен может обеспечить единство организаторской деятельности в различных сложных и непредвиденных условиях предпринимательства.

Психологический такт бизнесмена, менеджера, руководителя – это не в последнюю очередь умение всегда оставаться собой самим, сохранить качества, благодаря его понимают и ему доверяют. Задача руководителя состоит в том, чтобы интуитивное сделать осознанным. И немалую роль здесь играет эмоционально-волевая ответственность, выражаемая в способности влиять на других людей, объединяя их своей волей, мыслями, чувствами, мобилизуя и направляя их энергию. В организаторской деятельности бизнесмен воздействует и делом, примером, и словом, и убеждением, вскрывая причинную связь явлений, доказывая их логическую последовательность, объясняя и разъясняя, что и как надо делать.

Менеджерам и бизнесменам следует учитывать, что способность воздействия на других выражается в требовательности организатора. При этом под требовательностью бизнесмена мы имеем в виду не случайные, эпизодические, разово возникающие требования, а постоянную стабильность и требовательность.

Следует учитывать также и индивидуальные особенности менеджера и бизнесмена как организатора, определяющие индивидуальный диапазон деятельности данного человека – диапазон деловой, возрастной, динамичный.

## 4.2. Основные заповеди менеджмента

В области менеджмента, как в одной из наиболее тонких общечеловеческих сфер деятельности, связанной с социально-психологическими факторами, накоплен значительный опыт. Разные исследователи в этой области дают разные советы и рекомендации по теории управления с учетом особенностей их сфер деятельности, поэтому представляет интерес рассмотреть разные точки зрения, несмотря на то, что ряд рекомендаций естественно будет общим.

Большинство авторов считает, что современному менеджеру должны быть присущи как минимум следующие черты:

- наличие комплекса специальных знаний, высокая комплексность и эрудиция;
- предприимчивость, инициативность, умение творчески подходить к делу, способность к риску;
- критический подход к существующему положению дел;
- гибкость и рациональность мышления и действия;
- открытость для дискуссии, свободного обмена мнениями;
- логичность поступков, динамичность поведения;
- умение общаться с людьми, способность обеспечить хороший морально-психологический климат в коллективе, творческое содружество, товарищеское взаимодействие;
- ориентация на конкуренцию, на свободу выбора и хозяйственного маневра;
- компетентность, эрудиция, широкий кругозор, потребность в постоянном получении новых знаний;
- умение создать условия для развития личности подчиненных, решения социальных проблем коллектива.

В этих работах для успешной деятельности в области менеджмента приводятся следующие рекомендации:

1. Обладайте видением проблем во всей их глубине.
2. Говорите о поставленных целях и о результатах работы четко и однозначно; удостоверьтесь, что все вас правильно поняли.
3. Поддерживайте нормальные взаимоотношения со всеми подчиненными; заботьтесь о том, чтобы на результатах работы не отражались чьи-то плохие взаимоотношения. Не имейте “любимчиков”.
4. Соотносите согласование конечных целей со способностями подчиненного: не ставьте задач, с которыми он не справится, а также слишком легких.
5. Контролируйте достижение реальных результатов.
6. Критикуйте мотивированно, взвешенно.
7. Стремитесь к достижению конечных целей постепенно, по восходящей линии.
8. Будьте активны и деятельны.
9. Не опекайте подчиненных и не вмешивайтесь в детали работы; дайте им возможность “развернуться”.

10. Доверяйте своим подчиненным; ответственность должна распределяться по всем ступеням служебной лестницы.

11. Будьте хладнокровны; демонстрируйте выдержку в самых кризисных ситуациях; это побуждает и сотрудников сохранять спокойствие.

12. Не бойтесь идти на риск и побуждайте к этому своих подчиненных; открыто признавайте свои ошибки, допускаемые в поисках нового. Ничто так не деморализует людей, как сознание того, что малейшая оплошность может означать крах всей карьеры.

13. Будьте экспертом; любой сотрудник должен быть убежден, что лидер знает, по меньшей мере, столько же, сколько он сам.

14. Стимулируйте проявление разных точек зрения. Если вы окружены людьми, которые “смотрят вам в рот” и стремятся держать свое мнение при себе, успеха ждать напрасно.

15. При возникновении трудностей успокойтесь и подумайте; вернитесь к исходной ситуации, мобилизуйтесь, проанализируйте весь “расклад”, и вы найдете правильное решение.

16. Лелейте свои идеи достижением других.

17. Ставьте себе конкретные цели; они должны быть четкими, реально достижимыми.

18. Умейте сосредоточиться на главном; только полная отдача душевных и умственных сил, выделение первостепенного подскажет удачные идеи.

19. Стремитесь избегать шаблонных подходов; стереотип в мышлении не даст успеха.

20. Выработывайте новые идеи.

21. Всегда имейте под рукой карточки, на которых фиксируйте все полезное.

22. Общайтесь с людьми других профессий; человек, замкнувшийся в своем узком мире, перестает расти как руководитель. Контакты со специалистами в других сферах обогащают, способствуют генерации нетривиальных идей и подходов.

23. Идите в ногу со временем, это дает возможность предвидеть перспективу развития.

24. Боритесь с привычными, с устоявшимися канонами, в противном случае вы не сможете приспособиться к быстроменяющейся конъюнктуре рынка, будете испытывать страх перед переменами.

25. Умейте преодолевать трудности, это поможет вам адаптироваться в условиях рыночной конкуренции.

26. Овладевайте культурой служебного общения; вежливый тон обращения, тактичность, корректность, лаконизм и четкость изложения своих мыслей, подготовленность к деловому разговору – альфа и омега этикета на работе.

27. Не переносите личные обиды и неприязнь на деловые отношения; будьте равным со всеми подчиненными, помните имя и отчество каждого подчиненного, первым здоровайтесь со всеми, дорожите мнением и временем подчиненных.

28. Помните, что на вас равняются все остальные сотрудники. Следите за

своим внешним видом.

29. Постоянно проводите самоанализ своих действий, это позволит точнее определить, какими будут результаты работы, находить новые резервы. Целесообразно систематически ставить перед собой следующие вопросы.

Правильно ли я руковожу людьми?

В какой мере я инициативен?

Какова основа достигнутых мною успехов?

В чем причина постигших меня неудач?

Добился ли я того, чего хотел?

Удовлетворен ли я качеством своей работы?

Чего мне не хватает?

Соответствует ли занимаемая должность моему реальному потенциалу?

Как реагируют на результаты моей работы другие управляющие, а также подчиненные?

Достаточно ли я работаю над повышением своей квалификации, углублением своих знаний?

В работе [21] предлагается перечень требований, на которые стоит обратить внимание начинающим лидерам-организаторам в предпринимательской деятельности. По мнению автора, эти рекомендации могут помочь изменить взгляд на жизнь и отношения к окружающим. Вот эти советы:

### **1. Изучайте людей.**

Люди неисчерпаемо интересны. Если вы не верите этому, найдите несколько минут в день и попробуйте изучить их.

### **2. Посылайте импульсы ваших симпатий.**

Дайте людям знать, что они вас интересуют. Намекните об этом взглядом, языком жестов, любым другим способом. Как-то дайте им понять о вашей заинтересованности.

### **3. Будьте любезны.**

Произносите “здравствуйте”, “привет” так, как будто вы действительно рады встрече. Спрашивайте: “Как вы поживаете?”, как будто вас действительно заботят жизнь и дела собеседника. Улыбайтесь. Смотрите прямо в глаза.

### **4. Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства.**

Хорошо выполненная работа заслуживает признания, а порой даже работа, выполненная не полностью, но тоже хорошо, заслуживает особого внимания. Вам абсолютно ничего не стоит похвалить сотрудника, а это может дать отдачу в виде всякого рода неожиданных дивидендов.

### **5. Признавайте свои ошибки.**

Мы уже говорили об этом раньше, но имеет смысл повторить. Признание ошибок будет воспринято как свидетельство силы и власти, а не слабости.

### **6. Устраняйте с пути собственное “я”.**

Хотя бы на день вычеркните такие слова, как “я”, “мне”, “мой” из своего лексикона. Это поразительный эксперимент по самоконтролю, и он может открывать в вашей натуре нечто такое, о чем вы никогда не подозревали.

### **7. Посещайте рабочие места ваших сотрудников.**

Так называемый “менеджмент методом отхода”. Это вовсе не означает, что

вы должны все время околачиваться у своих сотрудников и создавать впечатление, будто вам некуда девать время. Это означает другое - вы доступны для того, чтобы выслушать их жалобы, предложения, разделить их озабоченность.

### **8. Мы все хорошие парни.**

Начинайте день с мысли, что ваши подчиненные будут сегодня честны, что дело им удастся с первой попытки, что они не проявят нерешительности, не пойдут на приписки, не станут злословить у вас за спиной. Хотя бы начинайте свой рабочий день таким образом.

Роберт Хеллер в своей книге “Заветная мечта менеджера” приводит также довольно простой набор практических советов, которые, по его мнению, применимы не только к менеджерам, но полезны для всех людей, поскольку менеджмент есть общечеловеческая деятельность, где лучшим путеводителями служат не учебники по теории управления, а история, социология и психология.

Вот они десять заповедей менеджмента [2]:

1. Думай, прежде чем действовать: деньги не твои.
2. Хорошее управление есть следствие хорошей идеи.
3. Менеджер не доказывает собственной неправоты.
4. Доход должен превышать расход.
5. Возможности менеджмента всегда ниже требуемых.
6. Менеджер либо может выполнить свою работу, либо не может.
7. Если действия требуют сложных расчетов, не предпринимай таких действий.
8. Если цель ложна, то и путь к ней ложен.
9. Если ты пытаешься сделать невозможное, то тебе не миновать провала.
10. Самый легкий способ делать деньги - перестать их терять.

### **4.3. Искусство самопрезентации менеджмента**

Самопрезентация – это умение подавать себя, свой имидж, свои знания и умения с наилучшей стороны [8].

Например, в компании вам представляют незнакомых людей. Чем тише и неотчетливее произносит свое имя человек, тем больше у него комплекс неполноценности. Мы уже говорили: имя человека – его важнейшее достояние. Так что учитесь произносить свое имя достаточно громко, отчетливо и уверенно. Это простейший, но действенный прием в искусстве самопрезентации.

Нельзя, однако, закрывать глаза на то, что еще многие с трудом воспринимают это понятие как нормальный элемент поведения и тем более как одно из условий делового успеха. И не случайно. Ведь многие десятилетия у нас господствовал “трамвайный закон” – не высовываться. Между тем, самопрезентация – это своего рода профессиональный навык, овладеть которым можно и необходимо, если хотим добиться успеха в бизнесе, в отношениях с людьми.

Существует специальная дисциплина имиджеология, изучающая закономерности формирования и воздействия имиджа лидера на психику и поведение окружающих. Кроме того, эта дисциплина предлагает особую технологию со-

здания эффекта личного обаяния. Конечно, речь идет не об актерской игре или каком-то камуфляже реальных качеств личности, а о выработке естественного, наиболее благоприятного стиля общения и поведения.

В технологии личного обаяния несколько блоков. Первый – это так называемое “строительство внешности”. Знаете ли вы, как ваша внешность влияет на окружающих? Умеете ли вы использовать свои преимущества? Приглушить недостатки? Известно, например, что люди с выраженными недостатками внешности обычно замкнуты, необщительны, чрезмерно чувствительны и обладают низким чувством самовыражения. В то же время немало толковых и порядочных людей, не умея внешне расположить к себе, серьезно проигрывает и в общении, и в деле, а духовно скудный человек умеет расположить к себе, даже очаровать. На Западе к подобным проблемам относятся с полной серьезностью. Когда Ф. Миттерану на встрече со специалистом по имиджеологии было предложено срезать часть передних зубов, “иначе вы никогда не попадете в Елисейский дворец”, это было сделано. И Ф. Миттеран стал президентом Франции. [8]

Многие специалисты в области управления, и в особенности в сфере политики уделяют особое внимание внешнему виду лидера. Появилась новая технология личного обаяния, включающая фэйсбилдинг (“строительство лица”) и физиогномику (“чтение лица”) [8].

Цель занятия по фэйсбилдингу – определить тип лица, выявить мимические возможности и помочь их усовершенствовать, особенно в выражении таких эмоций, как радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть. Важно преодолеть заблуждение, что отработкой мимики занимаются только актеры. Наш известный педагог А.С. Макаренко (1888-1939) регулярно тренировался перед зеркалом: как смотреть на воспитанников, как воздействовать на них мимикой.

Особое внимание уделяется улыбкой, которая, как известно, способна преображать лицо и передавать массу эмоциональных оттенков. Любопытно, что, по данным исследователей, в “Войне и мире” Л.Н. Толстого запечатлено 85 оттенков выражения глаз и 97 оттенков улыбки персонажей романа.

Обаятельная улыбка была существенным элементом имиджа американского президента Джона Кеннеди. Вообще его облик, умение держаться, по мнению многих обозревателей, в не меньшей мере способствовали победе над Ричардом Никсоном в предвыборных теледебатах, чем его программа. Мир до сих пор помнит чудесную улыбку так рано ушедшего от нас первого космонавта Ю. А. Гагарин. По сообщению “Комсомольской правды”, выписанные из-за рубежа специалисты ставили улыбку Б.Н. Ельцину.

Каждый знает: глаза – зеркало души. Беспокойные глаза выдают беспокойство, смятение в мыслях. Спокойный, уверенный взор отличает уверенного в себе, знающего свое дело человека. Дружелюбие, теплота во взоре привлекают и располагают собеседника.

Таблица 4.1. *Взаимосвязь ключевых требований (черт)*

Ключевые требования (черта)	Оценка баллов				
	1	2	3	4	5
Способность к общению	Испытывает большие трудности при выражении своих мыслей. Пользуется несоответствующими ситуациями словами.	Способность к общению ниже средней; использует неясные и излишне пространственные выражения.	Средние способности к общению.	Способность к общению выше средней; большой набор выражений.	Исключительно беглая речь, отличные способности к общению. Богатый запас слов.
Реакция на соперничество и конкурентоспособность	Остроконкурентные ситуации могут вызвать стресс и чувство беспокойства.	Справятся с конкурентными ситуациями различной остроты, но не сможет спокойно реагировать на соперничество.	Ситуация острой конкуренции не будет стимулировать, но и не обеспокоит.	Различные уровни конкуренции будут иметь лишь незначительное влияние на улучшение результатов деятельности.	С радостью примет вызов соперника, что приведет к заметному улучшению результатов деятельности.
Внешний вид	Имеет неухоженный вид. Личная гигиена и внешний вид значительно ниже допустимого уровня.	Внешний вид и опрятность немного ниже среднего уровня. Одежда несколько не соответствует ситуации.	Внешний вид среднего допустимого уровня. Не будет выделяться из толпы.	Внешний вид и опрятность выше среднего уровня, одет в соответствии с обстановкой.	Исключительно хорошо одет, большое личное обаяние. Имеет вид преуспевающего человека.

Технология фейсбилдинга помогает осознанно использовать естественную выразительность взгляда. Стоит учесть хотя бы такой простой совет. В беседе, если говорите вы, то смотрите на собеседника, чтобы придать своим словам больше веса, убедительности. Если же говорит ваш партнер, не вступайте с ним в единоборство взглядов, ибо это пробуждает неприязнь, даже агрессивность. Опустите взгляд и концентрируйте его на губах говорящего, подсознательно внушая ему: “Хотя я внимательно тебя слушаю, но я не поддамся твоему влиянию”. Вообще психологи считают, что осознанное использование взгляда повышает внушающую силу наших слов, по крайней мере, на 25%. Существенная прибавка к имиджу делового человека! Занятия по физиогномике помогают “читать по лицу” собеседника, партнера на встречах, переговорах, что является отнюдь не маловажным навыком. Отрабатываются также движения, жестику-

ляция, даже походка. Мы уже говорили об этих весьма существенных кинетических элементах общения. “Походка, по моему убеждению, – точное указание на образ мыслей и жизни”, – писал великий знаток человеческой природы Оноре де Бальзак в специальном трактате “Теория походки”.

Естественно, в конструкции облика немаловажную роль играет одежда. Гордон Дж. Болт, видный английский специалист по организации бизнеса, менеджменту и маркетингу, предлагает систему объективных оценок, при которой за основу берутся некоторые ключевые требования к соответствующему должностному лицу.

#### **4.4. Рекомендации начинающему менеджеру в области предпринимательства**

Становление рыночной экономики в России показала в первую очередь неподготовленность кадров к ведению предпринимательской деятельности. Учитывая опыт западных стран в этой области, можно сформулировать следующие рекомендации начинающему менеджеру [25].

1. Открывая новое дело, менеджер как минимум должен знать основы предпринимательской профессии. Современное предпринимательство опирается на глубокие экономические, социально-психологические, правовые знания, а не только на предприимчивость. Если вы хотите разумно хозяйствовать, постоянно изучайте рынок, спрос, всю совокупность экономических инструментов, обеспечивающих приспособление производства к его постоянно изменяющимся требованиям. Оценив, в частности, текущий и перспективный спрос на товары и услуги, соответствие уровню современных требований технических стандартов изделий, организуйте продажное и послепродажное обслуживание, рекламу, ремонт, наладку и т.д.

2. В усиливающейся конкурентной борьбе все более важным оружием менеджера является скорость: в оценке ситуации и реагировании на ее изменения, в принятии и реализации решений, в процессе разработки выпуска новых изделий, оказании новых услуг. Ускоренное постоянное совершенствование технологий, внедрение принципиально новых технологических решений во всем мире ныне являются главным средством в конкурентных битвах. Учет фактора времени при принятии любого решения должен стоять на первом плане.

3. Постоянно совершенствуйте организацию управления. Жизнь опровергает многие ранее сложившиеся представления о менеджере, бизнесмене, предпринимателе, характере его работы, взаимодействии с коллективом фирмы. В новых условиях необходимо постоянно приспосабливаться к быстро изменяющейся реальности, представлять сотрудникам свободу самостоятельно определять проблемы, искать пути их решения.

4. Принимайте решения только после предварительной консультации с коллективом предприятия и специалистами вне его. Обеспечивайте постоянное повышение квалификации работников, углубление их знаний в экономике, в

использовании современных технических средств управления. Ориентация сотрудников на постоянный поиск изыскания возможностей повышения качества продукции, техническое перевооружение и рационализацию производства, снижение затрат, а также содействие ускоренному внедрению новаций в практику - залог успеха управления. Только квалифицированные сотрудники могут быть вам хорошими помощниками.

5. Обладайте широким кругозором, не бойтесь рискованных нововведений. Вам следует отказаться от излишнего администрирования. Умейте войти в ситуацию, которая вышла или может выйти из-под контроля. Но самое главное для вас – обладание видением перспективы. Поэтому столь необходимо настойчиво работать над развитием способности воспринимать все новое, неожиданное и быстро на него реагировать. В условиях современной действительности, как показывают прогнозы, успех будет на стороне тех компаний, которые способны захватывать образующиеся на рынке ниши, как отраслевые, так и территориальные. Стратегия, которую призван избрать менеджер, предопределяется конкурентоспособностью его компании, ее реальными возможностями в условиях возрастающих требований по качеству товаров и услуг.

6. При определении оптимального варианта решения, прежде всего, четко уясните проблему, которая в современных условиях обычно носит комплексный характер, проанализируйте совокупность основных факторов, на нее воздействующих, учитывайте мнение других специалистов. В обстановке повышения степени хозяйственного риска принимаемое решение призвана обеспечивать наилучший выход в рассматриваемых условиях, однако в случае изменения обстоятельств оно должно иметь высокую вероятность положительного результата. Учитывайте в полной мере Фактор неопределенности. Чем больше альтернативных подходов принимается во внимание, тем, естественно, лучше. Берите во внимание и худший вариант.

7. Главная ваша задача как современного менеджера - обладать способностью заинтересовать всех своих сотрудников в общем деле. Ныне уже недостаточно лишь организационно объединять усилия сотрудников различного уровня. В современном менеджменте в ходу термин “уполномочивание“, который означает отказ от строгой дозировки информации и лимита власти для каждого слоя сотрудников. Содействуйте экспериментаторству, стимулируйте Работников на поиск более эффективных методов производства. Обучение можно организовать на предприятии благодаря постоянно планомерной ротации людей на новые рабочие места, как это принято в современной японской практике, использовав индивидуальные и коллективные формы интенсивного обучения в специальных учебных центрах, поездки сотрудников на другие предприятия и торговые выставки, встречи с покупателями и т.д. Целесообразно внедрение постоянного отчета каждого сотрудника перед коллективом (от уборщицы до управляющего) о том, что конкретно он сделал для благополучия Фирмы, в чем видит свои недостатки, резервы и как собирается их устранять.

8. Зарубежный и уже накапливающийся наш опыт убеждает, что сотрудники будут более ответственно подходить к порученному делу лишь при условии, что

они станут акционерами своей Фирмы. Всех сотрудников при Разной заработной плате следует стимулировать равными дополнительными льготами, идет ли речь об отпусках, распределении прибыли. Многого можно добиться только совместными усилиями. А успех менеджера, прежде всего, определяется уровнем сплоченности и коренной заинтересованности всего коллектива в постоянном и существенном улучшении финансовых результатов хозяйствования. О результате управленческой деятельности следует судить, прежде всего, по итогам функционирования всего коллектива, инициативе, проявляемой в интересах дела каждым сотрудником в отдельности и всем коллективом вместе.

9. Постоянно совершенствуйте структуры управления, в частности замените вертикальную структуру на горизонтальную. Многие компании на Западе уже провели весьма существенное сокращение количества управленцев “среднего” уровня с 12 до 6 и менее человек. В результате число сотрудников, отвечающих непосредственно за дела кампании, увеличивается, поскольку возрастает количество людей, выходящих напрямую на руководителя компании. Помимо экономии средств, это расширяет мобильность и результативность управления. Поэтому среди важнейших задач, стоящих перед вами, особое место занимает постоянное совершенствование структуры аппарата управления и повышение его ответственности за конечные результаты деятельности фирмы.

10. В Рабочих контактах, во взаимоотношениях с партнерами, клиентами, подчиненными руководствуйтесь установленными канонами делового управления. Назовем некоторые из них:

- если вы хотите указать сотруднику на совершенную им ошибку, допущенную оплошность, то сначала отметьте какие-то положительные аспекты его работы, признайте его достоинства. Постарайтесь представить дело так, чтобы недостатки, имеющиеся у работника, выглядели исправимыми;

- не говорите с людьми в приказном тоне, а старайтесь подвести человека к мысли о необходимости осуществить конкретные действия в интересах фирмы. Если работник будет инициатором идеи, он будет трудиться энергичнее над ее практической реализацией. Будьте психологом;

- чтобы лучше понять позицию партнера, клиента или сотрудника, постарайтесь поставить себя на его место, оценить ситуацию с его точки зрения. Тогда будет легче уяснить и учесть мотивы, которыми руководствуется собеседник. Проявляйте сочувствие и понимание устремлений другого, уважайте его мнение;

- лучший способ добиться оптимального результата в спорной ситуации;

- уклониться от спора. Но если вы в чем-то не правы, признавайтесь в этом сразу, в полной мере и чистосердечно. В беседе не перебивайте партнера, дайте ему выговориться, постарайтесь показать свое дружеское отношение к нему;

- побуждайте работников к предприимчивости, деловитости, успеху. Отмечайте в коллективе каждое, даже самое скромное достижение работника. Создавайте человеку доброе имя, и он будет стремиться соответствовать этому. Не жалейте материальных и моральных поощрений, если сотрудники заслужили это.

11. Умейте сосредоточиться и рационально использовать свое рабочее и свободное время. Вот некоторые практические советы:

- не пытайтесь делать все самостоятельно. Нередко менеджеры тратят время и силы на выполнение работы, которую можно поручить подчиненным. В результате затягивается решение вопросов, которые находятся в компетенции самого руководителя. Невозможно сделать все лично. Задача менеджера – планировать, организовывать и контролировать работу других. Нужно создать такие условия, чтобы в группе, отделе или фирме сотрудники функционировали наиболее эффективно;

- не следует полагать, что если вы – шеф, то знаете все лучше других. В современных условиях все чаще руководителям приходится решать сложные специализированные управленческие задачи. Целесообразнее поручить это специалистам, которые выполняют работу быстрее и лучше. Не подчеркивайте свое превосходство и не бойтесь уронить собственный авторитет. В условиях усиливающейся специализации труда обращение к специалистам – дело обычное и естественное;

- не беритесь за все дела сразу, зачастую на столе управляющего лежит груда папок с деловыми бумагами. чтобы мысли “не разбрасывались“, уберите эти папки. На столе должно находиться лишь то, что непосредственно относится к конкретно рассматриваемому в данный момент вопросу. Это позволит сосредоточиться только на нем;

- никогда не переносите на завтра то, что можно сделать сегодня. Эта народная мудрость – одна из главных заповедей менеджера. Решайте проблему сразу, не откладывая ее на потом. Бывает, что пути решения задачи туманны. В этом случае вам поможет письменная формулировка задачи. Это способствует систематизации мыслей, более конкретной их констатации. Полезно установить для себя конкретные сроки решения стоящих вопросов и строго их соблюдать. Такой подход обеспечит повышение эффективности работы, даст результат морального удовлетворения;

- сосредоточьтесь на решении нескольких конкретных проблем, а не начинайте сразу множество дел – вряд ли удастся довести их конца, приступайте к конкретной работе лишь тогда, когда в наличии имеется весь необходимый исходный материал. Недостаток требующей документации, таблиц, графиков и т.д. вынуждает отложить почти законченную работу в сторону, ведь потом придется вновь входить в курс дела, тратить дополнительное время. Если возникает проблема, которая имеет многоплановый и сложный для решения характер, целесообразно разбить решение данной проблемы на ряд последовательных этапов и установить для себя конкретные сроки решения задач каждого этапа;

- четко разграничивайте функции работников. Отсутствие точного разграничения задач, ответственности и служебных функций нередко приводит к отрицательным результатам. Затрудняется решение проблемы, возникают конфликты между сотрудниками. Точно определите задания, обязанности, информационные каналы, а главное – степень ответственности каждого сотрудника.

Исключайте возможность перекладывания ответственности за невыполнение заданного на других, дублирующих управленческих работ. Разрабатывайте должностные инструкции и следите за тем, чтобы они выполнялись. В них следует точно определить права, обязанности и функции каждого отдела и каждого служащего. В инструктивных материалах определяется схема решения часто встречающихся проблем управления, очерчиваются пределы компетентности при Решении конкретных вопросов, права на получение информации, а также условия ее предоставления, степень подчиненности руководству, права по подготовке инструкций и замещению должностей;

- не перекладывайте собственные упущения в работе на других. Извлекайте уроки из неудачи, установите ее объективные причины, сделайте необходимые выводы.

12. Особое место в многократной деятельности менеджера отводится маркетингу – рыночной ориентации управления, включающей детальный анализ спроса, научную организацию производства и сбыта, широкое использование рекламы. Главные участки работы в этой области: систематическое исследование рынка, максимальное приспособление производства к его требованиям, планирование и интенсификация сбыта, управление процессом реализации продукции. Всемерное воздействие на покупателя, определение наиболее активных, путей товаропродвижения, анализ издержек, динамики продажных цен, определение конкурентоспособности товаров сегодня и на перспективу – без всего этого успеха на рынке не добиться. Особую роль в современных условиях такая ориентация имеет во внешнеэкономической деятельности предприятий. Успех в данной сфере предопределяет доходы в конвертируемой валюте, способность приобрести необходимые современные технические средства и другие товары, отсутствующие на внутреннем рынке. Выявляется возможность сопоставления конкурентоспособности товаров вашей фирмы с продукцией других товаропроизводителей.

13. Изучение возможностей, особенностей и перспектив рынка и сбыта продукции – альфа и омега делового управления. Только реальные потребности рынка, учет в полной мере запросов возможных клиентов могут послужить началом производства продукции. Нельзя ставить телегу впереди лошади – сначала производить продукцию, а потом искать пути Реализации.

14. Налаживание возможно более тесных контактов с зарубежными фирмами в современных условиях является неременной предпосылкой. Ориентация на экспорт – специфика современного маркетинга. Изучите особенности мирового рынка по интересующим фирму товарам, четко представляйте себе, какой информацией вы уже располагаете, какова степень ее достоверности, что вам необходимо еще узнать.

15. Особое значение в менеджменте имеет имидж фирмы, ее “лицо”. Успех в значительной мере предопределяется местом компании в деловом мире, ее фирменным стилем, тем, как вы сумеете ее предоставить. Для формирования “образца” фирмы нужно много и постоянно работать над этим. Поручите специалистам разработать фирменные бланки, конверты, визитные карточки и т.д. Корреспонденция фирмы должна иметь респектабельный вид. Именно по

деловым бумагам создается первое представление о компании. Необходимы проспекты и буклеты, представляющие фирму, ее потенциал, продукцию. Нужны рекламные видео клипы, использование других рекламных возможностей. Репутация компании во многом зависит от возможностей ее быстрой связи с клиентами, партнерами. Если в распоряжении фирмы нет телекса или телефакса, то надежды на западных партнеров в современных условиях призрачны. Но наряду с более современными формами связи нельзя, конечно, забывать и о телефонной. И здесь приобретает особое значение то, как в вашей фирме отвечают на звонки, в какой мере человек, ее представляющий, компонент и информирован, чтобы осветить все интересующие собеседника вопросы, способен ли он вести разговор на английском или другом иностранном языке.

16. Нормой современного менеджмента является максимально возможное расширение числа клиентов фирмы. Поэтому не отказывайтесь от любого проявления заинтересованности, даже если потенциального партнера волнует совсем не то, что ваша фирма способна ему обеспечить. Если вы не готовы дать немедленный ответ, то постарайтесь информировать партнера не позже чем через день-два (в противном случае он успеет получить множество предложений от других и будет для вас потерян). Если ваша фирма не способна удовлетворить запросы клиента, попробуйте подыскать для него другую компанию, кооператив, смешанное предприятие и т.д., для которого это предложение представит интерес. В любом случае вы не прогадаете, поскольку укрепите свои деловые связи.

17. Расширение круга возможных партнеров - непереносимое условие делового успеха. Информацию об интересующих вас компаниях на Западе легче всего подучить через банки. В нашей стране о потенциальных партнерах узнать в посреднических конторах, центрах и кооперативах, в Торговой палате, газетах "Экономика и жизнь", "Известия" и др., а также использовать рекламный канал центрального телевидения.

18. Основа основ менеджмента – обязательность и точность во взаимосвязях с партнерами. На Западе договоренность, достигнутая по телефону, как правило, гораздо важнее юридически оформленных документов. Слово бизнесмена нерушимо, иначе с ним никто не станет иметь дело. Никогда не обещайте партнеру то, в реализации чего вы не уверены. Приняв на себя обязательство, выполняйте его полностью и в срок, какие бы непредвиденные случайности вас ни ожидали и каких бы дополнительных расходов это ни потребовало. Точность, своевременность необходимы не только в выполнении контрактов, но в любом деловом контакте – появление в назначенное время на встречу, выполнение ранее согласованных действий и т.д. С необязательными партнерами люди дела иметь контакты не желают.

19. Прежде чем предлагать партнеру какие-либо предпринимательские идеи, необходимо точно рассчитать затраты и реальную прибыль. Общие разговоры западного (да и советского) бизнесмена не интересуют. Конкретные, достоверные Расчеты, основанные на скрупулезном анализе реальной перспективы, – единственный веский аргумент в переговорах.

20. Обычный элемент деловой практики на Западе – письма о намерени-

ях. Фирма направляет свои конкретные предложения о сотрудничестве другой компании. Такие письма никогда ни к чему не обязывают, но свидетельствуют о серьезном отношении к партнеру, ведут к взаимному доверию.

21. При организации и ведении деловых переговоров с представителями иностранных фирм в полной мере необходимо учитывать национальные особенности и традиции.

22. Особая проблема контактов между деловыми людьми – подарки. На Западе презенты не имеют широкого распространения и обычно не являются сколько-либо ценными. Относительно скромный сувенир, особенно с Фирменными обозначениями, будет принят с благодарностью. Но это лишь в том случае, если партнер вам хорошо знаком (в частности, его вкусы и привычки, учтенные при выборе подарка). Небольшой, но подходящий конкретному лицу сувенир будет принят в этом случае лучше, чем просто дорогой. ценные же дары, как правило, ведут к мысли, что предлагаемые товары или услуги хотят навязать или что вы просто недостаточно компетентны на данном рынке.

23. В “паблисити” фирмы большое значение имеет работа с представителями печати, средств массовой информации, журналистами. Следует всегда помнить, что они – люди своего дела. Им нужна точная и быстрая информация. Поэтому нужно заранее подготовить все необходимые, с вашей точки зрения, конкретные информационные материалы, проспекты, буклеты и т.д. и обеспечивать ими журналистов, заинтересованных лиц.

24. Непременным условием успеха современного делового человека является свободное владение иностранными языками. Нельзя вести переговоры, не зная языка собеседника. Практика убеждает, что переводчик здесь – слабое подспорье. Если вы не знаете языка партнера, переговоры следует поручить тому, кто способен их вести непосредственно.

25. Плодотворное проведение переговоров с возможными партнерами – основа менеджерского мастерства. Ваша задача – помочь собеседникам определить точки соприкосновения и совпадения интересов фирмы и их собственных. Поэтому при переговорах стремитесь постоянно поддерживать баланс ваших интересов с интересами потенциальных клиентов. Благожелательное отношение к другой стороне, учет в полной мере ее интересов – основа успеха. При возникновении разногласий следует занимать четкую конкретную позицию, уметь подробно разъяснить собеседнику, почему вы стоите именно на такой точке зрения, а не иной. Принимайте во внимание, в традициях какой культуры формировалось воззрение собеседника. Японская школа менеджеров во многом отличается от американской. У западноевропейцев, например у Финнов, – свои особенности. Это нужно учитывать. Главная цель – становить долгосрочные плодотворные деловые отношения, а не стремиться к краткосрочному успеху, разовым сделкам.

### **Рекомендации нынешнему менеджеру в области предпринимательства.**

Предприниматель несет в себе большой заряд энергии, он активен, нацелен на достижение высоких результатов, стимулирующих его деятельность. Предприниматель – это творческий, изобретательный и энергичный человек.

Зачастую – незаурядная, волевая личность. Значение настоящего предпринимателя для создания и процветания компании трудно переоценить.

Все внимание и энергия предпринимателя всегда должны быть направлены на получение конкретных результатов, достижение определенной цели, независимо от того, что он делает. Растет число людей, которые полагают, что у них есть все данные для организации своего дела.

Предприниматель отличается рядом конкретных черт, которые необходимы начинающему менеджеру:

- предпочитает принимать решения самостоятельно;
- восприимчив к новому, нацелен на получение результатов;
- любит рисковать;
- стремится принимать активное участие в бизнесе, а поэтому часто безмерно счастлив в небольшой организации;
- любит быстрое развитие и нововведения;
- крайне требователен к себе и к способности своих консультантов.

#### **4.5. Менеджер по управлению персоналом**

Система управления персоналом сегодня становится важным фактором успеха предприятия или организации. Это происходит по двум основным причинам. Во-первых, в прошлом конкурентная борьба происходила в основном в области улучшения техники и технологии, организованных структур, маркетинга, послепродажного обслуживания и инноваций. Однако сегодня большинство конкурирующих между собой фирм обладают примерно одинаковыми техническими и технологическими возможностями, используют аналогичные способы завоевания рынка и потребителей. Поэтому, замечает автор, эти организации существенно отличаются только персоналом с его качественными характеристиками: сплоченностью, оптимизмом, взаимопомощью, квалификацией, творчеством, физическим и психическим здоровьем и т.д. Именно благодаря управлению кадрами создается благоприятная среда, в которой реализуются трудовой и творческий потенциал работников, развиваются их способности, удовлетворяется тяга к общественному и профессиональному признанию своих заслуг. Во-вторых, в современном мире стоимость подготовки кадров все время увеличивается. Естественно, что ведет к обострению конкурентной борьбы компании за обладание лучшими работниками. Предприятия и организации стремятся избежать текучести кадров, пытаются создать устойчивый трудовой коллектив. Обе эти причины обуславливают понимание менеджерами того факта, что персонал на деле является главной производительной силой организации.

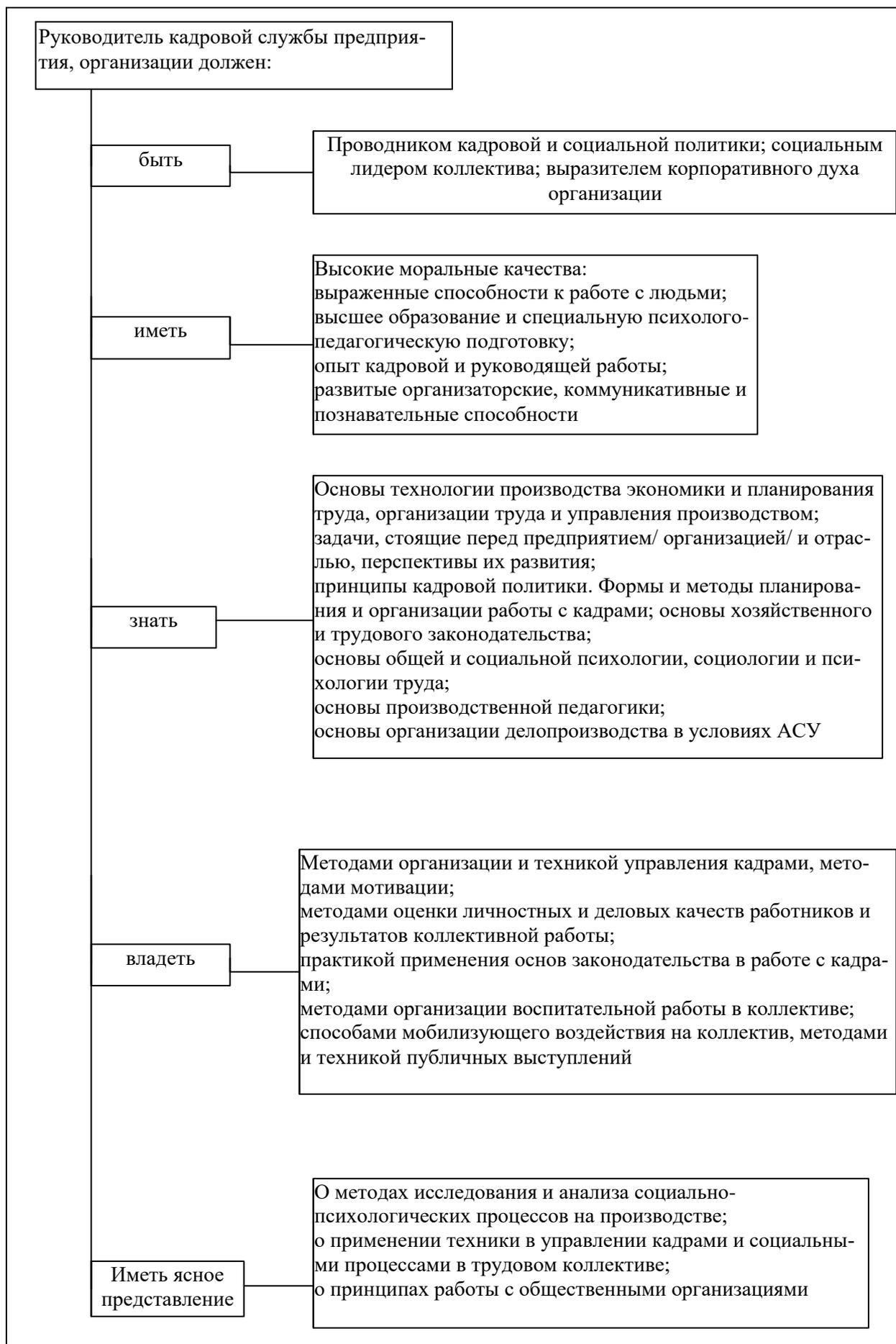


Рис. 4.1. Обязанности руководителя кадровой службы предприятия

Автор отмечает изменение функций менеджеров и появление так называемого “упреждающего управления”: от формирования планов по труду, политики найма, поддержания рабочей атмосферы в коллективе, подбора и перестановки кадров они начинают переходить к определению будущих потребностей людей и развитию их внутренних возможностей. Вторая особенность современной системы управления персоналом состоит в том, что при повышении эффективности работы кадровых служб происходит сокращение их размеров. Управление “человеческими ресурсами” все более интегрируется в общекорпоративную стратегию. А упор делается на стремление удержать их в компании путем развития системы индивидуального вознаграждения кадров.

Таким образом, делает вывод Федяев, “управление персоналом” включает в себя:

1. Помощь фирме в достижении ее целей.
2. Эффективное использование мастерства и возможностей работников.
3. Обеспечение потребностей фирмы высококвалифицированными и заинтересованными кадрами.
4. Стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой.
5. Поддержка высокого уровня качества жизни, которое делает работу в фирме желанной.
6. Создание хорошего морально-психологического климата в коллективе.
7. Координация индивидуальных и групповых интересов.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что к основным функциям менеджера по персоналу относятся:

- а) подбор кадров;
- б) обучение и повышение квалификации кадров;
- в) расстановка кадров и их продвижение;
- г) стимулирование и оплата труда работников;
- д) обеспечение нормального социально-психологического климата в коллективе;
- е) организация социальных услуг (к ним относится вся социальная сфера предприятия – общежития, медицинские учреждения, базы отдыха и т.п.).

Сложность управления персоналом на предприятии предопределяет высокий уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы (рис. 4.1.).

#### **4.6. Как повысить конкурентоспособность вашего предприятия**

Сегодня, чтобы сделать ваше предприятие конкурентоспособным в борьбе с ведущими фирмами, требуются совершенно новые подходы в организации производства и управления, чем те, на которые руководители привыкли опираться и ориентироваться в простом.

Современная техника требует столь же современных форм организации и методов управления производством. И чем сложнее машины и оборудование,

тем сильнее зависимость хозяйственной деятельности, эффективности производства от степени соответствия управления технологическому укладу предприятия. И чем больше разрыв между уровнем организации управления и техническим уровнем производства, тем быстрее предприятие теряет свою конкурентоспособность.

Сегодня графики производства часто срываются, потому что большая часть станочного парка простаивает, рабочие избегают участия в решении производственных проблем, руководители среднего звена постоянно выступают в роли пожарников трудовых конфликтов, субподрядчики демонстрируют полное нежелание сотрудничать, вносить изменения в сроки поставок, пересматривать качество своих изделий и материалов. Качество продукции отодвигается на второй план. При этом забывается, что для потребителя существует лишь продукция, которая ему нравится и которая не нравится.

Поэтому чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, надо знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить и быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества.

Все усилия в производстве и управлении должны быть направлены на развитие тех качеств своего предприятия или выпускаемой им продукции, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов.

Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все работники фирмы.

Преимуществом компании «Хьюлетт-Паккард» всегда была опора на новые виды продукции, на собственные патенты, обеспечивающие фирме собственную исключительность.

Продукция ИБМ не всегда опережает по своему техническому уровню или качеству изделия основных конкурентов. Однако за счет лучшей постановки технического обслуживания своих компьютеров и внесения изменений в конструкцию изделий, намного облегчающих их ремонт, ИБМ удается многие десятилетия вести конкуренцию («ИБМ – это лучшее в мире обслуживание!»).

Необходимо отметить и фирму «Катерпиллер», завоевавшую репутацию выпускающей самые лучшие трактора и грузовики, не только благодаря современной конструкции своих изделий, но и путем создания первоклассной системы снабжения потребителей своей продукции запасными частями. Лозунг фирмы: «Катерпиллер» - гарантия поставки запчастей в любую точку земного шара в течение 48 часов!»

Вы должны решить, в чем должны или в чем могут состоять сравнительные преимущества вашего предприятия в конкурентной борьбе, на какие аспекты хозяйственной деятельности вам надлежит обратить внимание в первую очередь (например, издержки производства и цель, качество, надежность, технический уровень, уровень обслуживания, гибкость производства и т.п.), предстоит наметить пути по улучшению дел, найти способы достижения преимуществ перед конкурентами. Для этого требуется принять ряд решений по коор-

динации мероприятий структурного и инфраструктурного характера.

Процесс принятия решения по всем этим вопросам, собственно, и представляет собой формирование стратегии компании, которая по аналогии с компьютерами, является тем самым программным обеспечением, которое способно вдохнуть жизнь в груды железок и от которой зависит эффективная работа самой сложной вычислительной техники.

В целом можно выделить четыре основных уровня, или степени конкурентоспособности предприятия [31].

Руководство предприятием первого уровня просто рассматривает организацию управления здесь как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители предприятия видят только в том, чтобы делать вещи, давать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они уверены в своей продукции и в том, что умеют найти нишу на рынке, которая уберезет их от немедленной конкуренции.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы «внешне нейтральными». Это означает, что их предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами. Такие компании стремятся использовать у себя, максимально заимствовать все те технические приемы, технологии, методы организации производства, что и ведущие предприятия отрасли (речь идет о сырье, материалах, комплектующих изделиях).

Перед руководством таких компаний неизбежно возникает вопрос: «Если их предприятия имеют несколько другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их основные соперники, то почему им нужно обязательно придерживаться общих стандартов производства, установившихся в отрасли?».

Компании, которые находят правильные ответы на этот вопрос, обычно эволюционируют до третьего уровня конкурентоспособности. В этих предприятиях система управления начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Это может быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решения, лучшая мотивация работников и т.п.

Производственная система в такого рода компаниях становится, так сказать, «поддерживаемой извне», эффективность ее определяется не столько внутренними факторами, включая управленческие (идеальное планирование, управление качеством), сколько внешними управленческими факторами (качество организации и эффективность самой системы управления).

Компании, которым удалось достичь этой четвертой степени конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Именно это обеспечивает перспективный успех предприятию или компании на рынке, долговременное превосходство над конкурентами. Потому что такие компании не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и даже не просто хотят превзойти самые жесткие из существующих здесь стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления.

Вот такие предприятия и называются предприятиями с производством мирового класса. Они имеют рабочих и управляющих такой квалификации и уровня профессиональной подготовки, которых постоянно ищут и стремятся переманить к себе другие предприятия и фирмы отрасли. Более гибкие и проворные в сравнении с конкурентами при любых изменениях в рыночной конъюнктуре, структуре спроса или в уровне цен, быстрее, чем они, поставляют на рынок новые товары.

На предприятиях с производством мирового класса никаких значительных расходов или замены оборудования для запуска в производство новых изделий вообще не требуется. Производственные системы здесь с первого момента разработки новой продукции начинают настраиваться на ее выпуск. Причем речь идет об улучшении и совершенствовании всего того (и оборудования, и технологии, и качества рабочей силы), что с самого начала было оптимальным, лучшим в мире, самым передовым и прогрессивным. Предприятиям с производством мирового класса удается на много превзойти проектный уровень, первоначально установленный для них уровень эффективности пропускной способности, качества продукции и прочие показатели.

Выводы.

1. Начните с переосмысления собственного отношения к своей роли как босса, мастера, главного управляющего, начальника или другого лица, отвечающего за руководство людьми. Когда вы переосмысливаете свои взгляды или принимаете решения на будущее, спросите себя, в какой мере ваш стиль управления обеспечивает руководство людьми и предоставления им полномочий.

2. Относитесь ко всем работникам как главной творческой силе вашей организации. Смотрите на каждого индивида как на источник обновления.

3. Ищите пути ускорения процесса разработки изделий путем параллельного, а не последовательного осуществления проектов.

4. Начинайте думать о реализации решения в тот самый момент, когда решение возникает в качестве проблемы. Постоянно имейте в виду, что в реальной действительности решение и возможность его осуществления идут рука об руку. Важен лишь результат.

5. Чтобы предоставить людям полномочия, скажите им чего вы хотите добиться. Добивайтесь понимания.

6. Признавайте уникальность каждого индивида. Имейте это в виду при определении обязанностей и границ. Чтобы работать самым лучшим образом, все нуждаются в направляемой самостоятельности и пространстве решений. Но для разных работ и разных лиц требуются различные границы, а также большие или меньшие пространства решений. Работник лучше знает детали работы, поэтому решение может оказаться подходящим и более творческим.

В программном обращении к руководящим работникам бывший главный управляющий «Форд» отметил: «Подлинным «результатом деятельности» является чувство гордости и личного удовлетворения, которым проникаются люди, сознающие, что они проделали хорошую работу». И далее: «Мы ввели программу участия работников, с тем чтобы все наши люди – в белых воротничках, синих воротничках и раскрашенных майках – смогли проявить свою изобрета-

тельность, свой опыт и знания, свою увлеченность работой. Люди были – и остаются – ключом ко всему, чего мы стремимся достичь».

Вопросы для самопроверки:

1. Какими качествами должен обладать менеджер?
2. Основные принципы техники управления персоналом.
3. Рекомендации для эффективного менеджмента.
4. Основные заповеди менеджмента.
5. Какова роль самопрезентации деятельности руководителя?
6. Особенности деятельности менеджера в области предпринимательства.
7. Какие обязанности выполняет менеджер по персоналу?

## ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

### 5.1. Задачи управления трудовыми ресурсами

Трудовые ресурсы выполняют определенную работу, тем самым обеспечивая функционирование организаций. Трудовые ресурсы есть во всех структурах, которые мы до сих пор обсуждали; на них и следует, прежде всего, обратить внимание при попытке повысить производительность труда в рамках данных структур.

Кроме того, только трудовые ресурсы обладают созидательными способностями. Именно их участие имеет решающее значение в повышении производительности – как потому, что они сами по себе характеризуются сравнительно высокой производительностью, так и потому, что они представляют собой такую силу, которая оказывается носителем нововведений, обеспечивая действительное влияние прочих факторов на повышение производительности труда. Вот почему одной из главных составляющих успешной работы любого типа организаций является наличие в них оптимального количества и качества персонала. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Поэтому сфера управления трудовыми или, как стали называться в последнее время, человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений современной теории менеджмента. Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров.

Первая задача любого бизнеса – найти и привлечь работников, обладающих необходимой квалификацией. Набор кадров может осуществляться из внутренних источников, когда образующиеся вакансии заполняются собственными работниками на всех уровнях, кроме первичных, либо из внешних, когда организация обращается к внешнему рынку труда в поисках необходимых талантов.

Фирмы, отдающие предпочтение внутреннему подбору, рассматривают свои кадры как внешний актив, имеющий долгосрочный потенциал развития, рассчитывают на постоянную занятость значительной доли своих работников вплоть до пенсии, формируя их специфические для данной организации качества и прочные связи. Важнейшими функциями управления персоналом здесь являются сохранение и развитие кадров, обеспечение их квалификации и производительности, тогда как в фирмах, обращенных к внешнему рынку труда, – привлечение и отбор персонала, забота об обеспечении требуемого количества занятых.

Преимуществами опоры на внутренние ресурсы является то, что она улучшает моральный климат, дает гарантии занятости; позволяет лучше оценить возможности, потенциал работников, накопленные ими в период работы знания; требует меньших затрат по сравнению с внешним отбором; концентрирует внешний набор (главным образом выпускников учебных заведений) на первичных уровнях занятости; позволяет лучше контролировать уровни заработной платы. Однако у нее есть и недостатки. Это опасность явлений застоя,

снижения гибкости, худшей приспособляемости, сопротивления технологическим и рыночным изменениям из-за устоявшегося образа действий. Здесь существенные изменения могут потребовать перестройки всей системы кадрового управления и развития, тогда как эти проблемы проще решить с помощью внешнего набора.

Основное внимание в таких фирмах уделяется главным образом статусу работников, их заинтересованности, равенству отношения к ним, а не инновационности и производительности, что нередко связано с общей стратегией, направленной на стабильность и надежность, защиту и сохранение завоеванных рыночных позиций.

Руководители часто не говорят подчиненным, что и как они должны делать, а помогают им решить свои задачи.

Организационная культура, в рамках которой люди превращаются в ценный актив, создается различными путями.

Типичными приемами являются:

- значительные инвестиции в развитие персонала;
- уважительное отношение к личному достоинству и запросам людей;
- открытость важной информации;
- информирование о предстоящих нововведениях и поощрение высказывания предложений и критики;
- регулярное изучение мнений персонала о рабочем климате;
- реагирование на важные проблемы и заботы, высказанные работниками;
- ярко выраженные этические нормы в отношениях с работниками;
- воспитание коллективного, а в некоторых случаях даже семейного случая чувства;
- предоставление возможности претендовать на занятие вакантной должности до обращения к найму работника со стороны;
- участие занятых в прибылях путем различных схем распределения или акционирования.

Сильнейшим фактором удовлетворенности работников выступает, однако, сокращение разрыва в статусе и оплате труда между высшими и начальными уровнями. Некоторые исследователи, например У. Оучи, определили такой подход как “клановый”, что обозначает тип организации, противоположный бюрократическому, характеризуемый тесными отношениями между членами “клана”, сглаживанием социальных различий на основе общих ценностей, общего риска и общего вознаграждения, ориентированный на коллективные достижения. Эти тенденции усиливаются благодаря росту доли профессиональных специалистов в структуре занятости и повышению объема затрат крупных компаний на формирование и развитие высококвалифицированного персонала.

Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-

кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие задачи [19].

1. *Планирование ресурсов*: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. *Набор персонала*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. *Отбор*, оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот*: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. *Профориентация и адаптация*: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. *Обучение*: разработка программ для обучения трудовыми навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. *Оценка трудовой деятельности*: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе*: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

## 5.2. Планирование трудовых ресурсов

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

*Планирование людских ресурсов* по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Оценка будущих потребностей.

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Эти задачи решают кадровые службы. Кадровая служба по сравнению с другими подразделениями приобретает первостепенное значение в рабочие организации. От ошибок при подборе кадров может зависеть судьба самой орга-

низации. Формирование трудовых ресурсов - сложная и ответственная фракция.

*Этапы планирования.* Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Так, при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, внедрении новой важной продукции, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле прогноза потребности в людских ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа - средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. На передний план выдвигается долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. Если раньше в большинстве предприятий отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниями.

То сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями и следить за тем, чтобы таких людей становилось все больше в каждом подразделении.

Один из самых интересных подходов в этом отношении продемонстрировала немецкая компания “Сименс”. В “Сименс” решили, что пора отказаться от примитивного подхода к кадровой политике, от планирования численности рабочих и служащих в соответствии с привычными штатными расписаниями. Был внедрен так называемый качественный подход к планированию трудовых ресурсов на предприятии. В соответствии с этим подходом профессиональный состав, квалификационный и образовательный уровень рабочей силы на предприятии определялся уже не по ее соответствию штатным расписаниям, разработанным в прошлом, и не на базе нынешнего технического уровня производства, а на основе прогнозов и оценок, сделанных в отношении требований к квалификации кадров для производства новых видов изделий с использованием новых перспективных технологий.

Первоначально выяснялось, какие виды продукции предприятиям выпускать в будущем для поддержания своей конкурентоспособности, какие технологии производства при этом использовать, а затем определялось, работники каких профессий, какой квалификации, с каким образованием должны обслуживать производство с новым технологическим укладом. И главной задачей отдела кадров становится уже ликвидация разрыва между перспективным составом рабочей силы и существующим ее профессионально-квалификационным уровнем. Период для планирования (составление соответствующих оценок и прогнозов) устанавливался в 10 лет. Отдел кадров или служба по управлению человеческими ресурсами на предприятии должны были на основе подбора, внутризаводского распределения и профессиональной переподготовки кадров добиться нужного уровня технической компетентности работников, то есть того, какой потребуется предприятию уже через 5-7 лет.

Для того чтобы от одного уровня производства, скажем от производства самолетов, к другому, качественно более высокому уровню – производства ракет, требуется сделать определенные затраты в области научных исследований и проектирования, в области создания новых материалов и машин для их обработки, наконец, в области подготовки кадров более высокой квалификации. Создание такой отрасли, как ракетостроение, не может быть осуществлено без развития целого ряда сопутствующих отраслей, прежде всего электроники, приборостроения, специального химического производства и т. д. Одновременно должны произойти большие изменения в профессионально-квалификационной структуре рабочей силы, должен повыситься общий уровень образования.

### **5.3. Набор персонала**

Алгоритм планирования персонала включает в себя следующие процедуры или этапы [20]:

- анализ кадровых ресурсов фирмы;
- прогнозирование потребностей в новых работниках;
- разработку плана и программы удовлетворения этих потребностей. Анализ состояния персонала предприятия должен включать изучение функций, которые должны быть выполнены для достижения той или иной цели, а также оценку качества людей, потребного для выполнения каждой функции. При этом количественный анализ должен быть дополнен оценкой качества труда персонала предприятия.

Важно иметь в виду, что без анализа содержания работы невозможно осуществить наем работников. Менеджер, заинтересованный в том, чтобы иметь квалифицированный персонал, должен детально выяснить какие задачи и функции будет выполнять работник, составить характеристику работ. С этой точки зрения анализ содержания работ и условий их выполнения представляет собой исходную основу управления персоналом.

Результатом аналитической работы становится должностная инструкция,

в которой раскрывается содержание функций, перечень обязанностей и прав работника.

При прогнозировании численности необходимо выяснить, какова потребность в персонале для достижения краткосрочных и долгосрочных целей организации. В зависимости от этого может быть разработана перспективная или оперативная программа.

Очевидно, что чем крупнее организация, тем сложнее оценить потребность в кадрах. К этому следует добавить, что на оценку потребностей существенное влияние оказывает экономическая ситуация в регионе, в стране, ожидаемое изменение объема производства.

Расчет численности персонала следует производить на основе данных о предельной производительности труда, то есть добавочной прибыли, производимой последним из вновь принятых работников.

Сложность набора персонала определяется величиной разрыва между рабочей силой, имеющейся в наличии (ее количеством и качеством) и прогнозируемой потребностью в ней. Необходимо позаботиться о создании резерва на замещение вакантных должностей.

Можно выделить три основных метода набора персонала: внешний, внутренний и смешанный. Выбор зависит от множества факторов, однако чаще всего используется смешанный метод, когда часть персонала набирают, используя публикации в средствах массовой информации через службы благоустройства и специализированные фирмы, а часть – внутри предприятия. Основой внутреннего набора является продвижение и перемещение персонала. Такая политика существенно снижает текучесть кадров, повышает уровень мотивации работников к производительному труду.

При планировании масштабов набора персонала учитываются такие факторы, как текучесть кадров, выход на пенсию, увеличение объема производства, изменение его структуры. Другими словами, составленный при прогнозировании баланс рабочих мест и человеческих ресурсов должен дать аналитическую базу для набора персонала.

Полученные данные позволяют определить кадровую политику предприятия. Различаются активная и компенсаторная кадровая политика. Активная кадровая политика основана на подборе кадров непосредственно в учебных заведениях. Она предусматривает далее длительное обучение работника в учебном центре фирмы.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Внешний набор включает в себя следующую деятельность: предложение местному населению подавать заявление о приеме на работу и сбор заявлений; публикация объявлений в газетах, журналах; обращение к агентам по трудоустройству, к специализированным фирмам, которые выполняют функцию “общих отделов кадров” (например, в Германии действуют более 700 подобных фирм, по их рекомендациям принимают на работу около 40% управленческих работников всех уровней).

На немецких предприятиях нередко набор кадров формируется из следующих источников:

- а) 40% находят работу по объявлениям в газетах;
- б) 40% – через консультационные фирмы;
- в) 20% кандидатов находят работу за счет других источников информации, в том числе, включая внутренний набор в организации.

Осуществляя набор персонала, отдел кадров решает определенное количество общих задач. Прежде всего, это определение оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка численности, последствиями которого являются срывы производственных программ, ошибки, производственный травматизм, возникновение конфликтной ситуации, увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

При массовых простоях, неплатежах, разрыве прежних хозяйственных связей энергичная кадровая политика особенно необходима для того, чтобы

шоковая ситуация полностью не парализовала организацию, не разрушила трудовой коллектив. В этих случаях желательна активная предпринимательская деятельность на новых направлениях с привлечением к этой работе имеющихся высвобожденных специалистов, например, развитие торговли, оказание услуг населению и т.д. Другое направление – перевод высвобождаемых работников из действующего состава в резерв.

Другая задача – кадровая служба постоянно осуществляет контроль, способствует обеспечению соответствия кадрового состава производственным задачам. Ежегодно в подразделениях фирмы в США поступает 35 тыс. заявок о приеме на работу. Каждому заявителю дается письменный ответ. На этом этапе 94% желающих отсеиваются, остальные 6% рассматриваются как кандидаты и проходят соответствующий конкурс.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего “выгоднее продать” свою компанию. Он может зависить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний, например, “Тексас Инструментс”, разработали программы под названием “Реалистическое знакомство с вашей будущей работой”, которые дают возможность нанимающему увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров [19].

Помимо надлежащего знания рабочего места, которое организация пытается заполнить, менеджер, занимающийся вопросами подбора кадров, должен знать, как выявить источники человеческих ресурсов. Одна из трудностей на пути решения этой задачи состоит в том, что рынок рабочей силы, постоянно меняется. В целом, наличные источники человеческих ресурсов можно разделить на внутренние и внешние. Так, одним из этих источников является наличный в данный момент штат работников самой организации. Часть работников организации могут обладать прекрасными характеристиками для занятия освобожденных или вновь созданных рабочих мест. Хотя наличный персонал передвигается по горизонтали с места на место, большинство передвижений внутри организации – это, как правило, продвижения по служебной лестнице. Принцип продвижения хорош тем, что он способствует укреплению морального климата в трудовом коллективе, поощряет работников усердно работать с целью продвижения вверх и привязывает их к данному предприятию, связывая с этим свои надежды на продвижение в будущем.

Для замещения освобождающихся или новых вакантных мест за счет собственных ресурсов необходима та или иная форма учета или описи всех человеческих ресурсов организации. Такая опись должна содержать информацию о том, какие именно работники организации при необходимости в наибольшей степени обладают характеристиками, нужными для занятия вакантного места.

Если по той или иной причине вакантные места нельзя заполнить соб-

ственными работниками, то существует большое количество других источников человеческих ресурсов за пределами самой организации. Вот некоторые из них [9].

Во-первых, это конкурирующие организации. Поскольку это связано со многими преимуществами, довольно распространена практика приманивания к себе работников конкурирующей организации. В числе этих преимуществ можно назвать следующие: конкурент несет расходы по подготовке работника; конкурирующая организация каким-либо образом может быть ослаблена потерей своего работника; после найма этот работник становится ценным источником информации относительно наилучших путей конкурирования с его прежней организацией.

Во-вторых, агентства по трудоустройству, которые представляют собой организации, специализирующиеся на подборе работников для предприятий. Эти агентства помогают людям найти работу, а предприятиям - нужных работников. Существуют государственные и частные агентства по трудоустройству. Первые государственные агентства были созданы в период экономического кризиса 30-х годов и содержатся за счет государственных средств. Что касается частных, то это предприятия, функционирующие исключительно с целью извлечения прибыли. Они существуют за счет средств, получаемых от индивидуальных лиц и организацией за оказываемые им услуги.

В-третьих, читатели той или иной печатной продукции. Чтобы пользоваться этим источником лица или подразделения, занимающиеся подбором кадров, помещают объявления в соответствующем печатном органе. Объявление должно содержать подробную характеристику предлагаемой работы и заявление о том, что организация принимает заявления о приеме на работу. Характер предлагаемой работы определяет и тип печатного органа, выбираемого для помещения объявления. Например, объявление об открытии вакансии на должность менеджеров высшего звена может быть помещена в уважаемой газете, рассчитанной на деловые круги, а вакансии на массовые рабочие места - в популярных, массовых изданиях.

В-четвертых, высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения. Как правило, менеджеры многих предприятий, занимающиеся подбором кадров, идут в общежития и кампусы учебных заведений для интервьюирования студентов, прежде всего, выпускных курсов, при этом концентрируя усилия на тех учебных заведениях, выпускники которых в наибольшей степени подходят профилю данного предприятия.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством *анализа содержания работы*, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышении в должности:

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается *должностная инструкция*, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующих знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.д. Конкретный пример такой характеристики приведен ниже.

Должностная инструкция менеджера-кадровика.

*Общие положения.*

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политике, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

*Примеры выполняемой работы.*

Участствует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Участствует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала.

Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления и приеме на работу. Вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов.

Совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников.

Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой груп-

пы служащих.

По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

*Общие квалифицированные требования.*

*Опыт и подготовка:* должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой.

*Образование:* четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.

*Знания, навыки и способности:* достаточные знания принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Должностная инструкция должна составляться не только для конкретной должности, но и позволять учитывать особенности и способности конкретного человека, сложившийся характер деловых взаимоотношений в коллективе.

Должностная инструкция должна содержать следующие положения:

1. Порядок вступления в должность (назначение, конкурсное замещение, выборы и т.п.). Кого замещает данный руководитель? Кто замещает руководителя?

2. Обязанности должностного лица с указанием главной задачи.

3. Права:

а) право обжаловать неправомерные действия по отношению к коллективу и к самому руководителю;

б) право на повышение своей квалификации;

в) право на повышение оклада в пределах вилки в установленные сроки (либо право на снятие ограничений в оплате труда);

г) право не выполнять работу, не соответствующую занимаемой должности;

д) право регулировать квалификацию своих подчиненных;

е) право на поощрение и наказание подчиненных;

ж) право на изменение структуры хозяйственной единицы.

4. Ответственность за результаты деятельности подчиненного коллектива (предприятия).

5. Методы оценки деятельности руководителя (критерии и периодичность).

6. Порядок поощрения руководителя.

Для повышения эффективности управленческого звена в народном хозяйстве необходимо периодически пересматривать должностные инструкции, приводить их в соответствие с изменяющимися условиями. Обязательно необходимо начинать подготовку к назначению руководителя на должность знакомством его с должностной инструкцией, а затем рассмотрения возможных и необходимых изменений и усовершенствований.

#### **5.4. Отбор кандидатов**

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую ква-

лификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решений при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки [19].

*Испытания.* Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

*Центры оценки.* В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение “в корзине для бумаг”, ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компании. В течение трех часов он должен принимать решения - как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

*Собеседования.* Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающихся несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему или ей чувствовать себя свободно.

2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.

4. Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

*Какие же качества мы стараемся обнаружить у претендента?*

а) высокая квалификация по своей специальности;

б) квалификация в других профессиях, специальностях, позволяющая выполнить целый комплекс работы: рабочего, техника и т.п.;

в) высокий уровень здоровья, физических свойств, позволяющий выполнять работу в организациях;

г) собранность, аккуратность, организованность, умение организовать свое рабочее место, качественно выполнять свои функции.

*Личные положительные (желательно) качества специалиста:*

- находчивость, умение найти выход в неблагоприятной ситуации рынка,

- терпеливость, умение выполнять монотонную работу в течение определенного времени,

- коллективизм, склонность и умение работать в коллективе,

- опрятность, чистоплотность,

- уравновешенность,

- деликатность,

- упорство в достижении цели, активность, ориентированная на получение результата,

- готовность помочь коллегам по работе,

- высокий уровень контактности,

- вежливость,

- преданность своим обязанностям, умение доводить дело до конкретного результата.

*Отрицательные качества, наличие или отсутствие которых необходимо установить:*

- самомнение - я все знаю,
- нерешительность при принятии решений,
- циничность, упрощенное отношение к экономическому и политическому состоянию общества,
- отсутствие моральных принципов, низкие моральные качества,
- склонность к пьянству, наркомании, токсикомании,
- неразборчивость в отношениях с людьми,
- цинизм,
- узкий круг интересов,
- неряшливость,
- робость,
- физические недостатки,
- недостаток учтивости,
- плохое чувство юмора,
- радикальные политические идеи.

*Отрицательные профессиональные качества:*

- отсутствие интереса к предлагаемой работе, равнодушие к ней, отсутствие энтузиазма по поводу будущей работы.
- заинтересованность в будущей работе только высоким заработком,
- желание получить сразу только престижную работу, отсутствие желания выполнять менее престижные работы,
- плохие деловые качества,
- нежелание и неумение находить контакты с коллегами,
- отсутствие качеств, способствующих работе в коллективе,
- нежелание подстраиваться под других.

*При беседе работник отдела кадров обычно отмечает следующие отрицательные черты:*

1. Как выражает свои мысли, не страдает ли косноязычием,
2. Как одет, неряшливость в одежде характеризует человека отрицательно,
3. Одет слишком пестро - отрицательная черта, лучше отказать в приеме,
4. Использует одеколон, духи с резким запахом,
5. Одежда нечистоплотна, дыхание несвежее, от него несет потом,
6. Человек избегает встретиться с работником отдела кадров глазами,
7. Небрежно пожал руку,
8. Был невнимателен к вопросам,
9. В экстремальных, искусственно созданных ситуациях, ведет себя не лучших образом,
10. Имеет болезненный вид,
11. Обсуждал своих прежних работодателей и коллег по работе,
12. Не проявляет интереса к общим целям фирмы,
13. Небрежно составил документацию, заполнил документы,
14. Ошибся при составлении документов,
15. Опоздал на собеседование без уважительной причины,

16. Высказался уверенно по вопросам, по которым не может иметь профессиональных знаний,

17. Показал отсутствие своих жизненных планов и целей,

18. Отказался от выполнения особых условий работодателя: поездки в командировки, смена места жительства для работы в организации, отказ работать сверхурочно, иногда в выходные дни, заменять отсутствующих, при авралах помогать другим, работая на любом участке, куда пошлют, другие, которые часто возникают в процессе работы организации.

При наличии любого отрицательного результата в характеристике претендента, при возможности выбора, работнику можно отказать в работе. В то же время, если он устраивает по другим характеристикам, его можно принять на работу, при этом учитывая его отрицательные черты, которые были обнаружены во время собеседования и анализа документов.

Фактически все перечисленные качества можно легко определить, задавая ряд вопросов специально сгруппированных для их выявления.

Процесс отбора кандидатов проводится на первом этапе специалистами отдела кадров и затем на тех местах, для которых подбирается специалист. Это достаточно ответственный вид деятельности любого руководителя. При отборе специалистов необходимо отрицать внимание на опыт, интеллект и образование.

Недоработка на каждом рабочем месте определяет общее впечатление производимое организацией, которая постоянно проигрывает в конкурентной борьбе.

Предпочтительны следующие общие качества кандидатов:

- 1) наилучшая квалификация;
- 2) личные качества;
- 3) образование;
- 4) профессиональные навыки;
- 5) опыт предшествующей работы;
- 6) совместимость с окружением.

Фактический отбор - это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Для руководящих кадров ценными считаются следующие характеристики:

- а) способность к коммуникациям, работе с разными категориями людей;
- б) стремление к достижению высоких результатов своей деятельности;
- в) наличие опыта руководства людьми в начале своей карьеры до 35-летнего возраста;
- г) присутствие чувства ответственности за порученное дело.

При этом следует особо обращать внимание на следующие обстоятельства [21]:

- Сменил слишком много мест работы. Больше чем одно место работы в год – такое прошлое должно немедленно включить у вас в голове сигнал тревоги. Вам следует отдать предпочтение тому, кто проработал на каждом месте по меньшей мере 2-3 года.

- Красочные описания собственных достижений. Попытайтесь убедиться в ходе собеседования, что это не явные преувеличения.

- Туманно сформулированные должности. Расспросите, каковы были реальные служебные обязанности на каждом месте работы. Не следует полагать, что определенная должность в другой фирме означает то же, что и в вашей.

- Предыдущая зарплата. Зарплата, вероятно, представляет собой более точный индикатор степени ответственности, чем должность. Хотя в различных отраслях промышленности практикуются различные уровни вознаграждения.

Помните, что для некоторых должностей предшествующий опыт не обязателен и может оказаться даже недостатком данного кандидата, если вы предлагаете обучить его работать в соответствии с вашими требованиями.

Подбирайте человека к месту. Если вы назначите высококвалифицированных специалистов на низшие должности, у вас появится масса недовольных сотрудников и возрастет текучесть кадров.

И наоборот, не назначайте малоквалифицированных людей на должности, где, как ни старайся, справиться с обязанностями никто из них не сможет. Вы лишь подведете их и себя.

Книжные знания редко прямо применимы на работе, хотя и могут внушить кандидату иллюзорную веру в собственные возможности. Здравомыслие и желание учиться всегда представляют большую ценность, чем академическое образование.

Включает следующие этапы отбора персонала:

- профессиональная ориентация молодежи в учебных заведениях (в частности, в школах) на основе профессиограмм и индивидуального собеседования. Как показывают исследования, проводимые в нашей стране, 25% рабочих не соответствуют выполняемой работе по физиологическим и психологическим качествам. Например, на конвейере должны работать люди со слабым типом нервной системы. Но фактически там встречается множество людей с сильным типом нервной системы, которые испытывают сенсорный голод. Причем среди мужчин лиц, склонных к обновлению работы, а не к однообразным операциям, в три раза больше, чем среди женщин;

- ознакомление с принимаемыми документами. Нужны ксерокопии паспорта, трудовой книжки, документ об образовании, лично написанное резюме, содержащее основные этапы трудовой биографии. Кроме того, претендент должен изложить свои притязания: какую работу он хотел бы выполнять и на какую оплату он рассчитывает. Заметим, что иностранная фирма не возьмет на работу непритязательного работника, но и завышенные ожидания сочтет несерьезными.

- личное собеседование в отделе кадров, в ходе которого кадровый менеджер должен выяснить, прежде всего, коммуникабельность претендента. В среднем из 6 человек на собеседование в отдел кадров престижных фирм приглашается только один, остальные отсеиваются по документам. Так, человека, не умеющего в резюме изложить свои мысли, допустившего хоть одну ошибку в тексте, на работу не берут. Поэтому очень важно уметь излагать свои мысли кратко и грамотно.

- из тех, кто подходит по документам, в отделе кадров проходит собеседование с положительным результатом в среднем половина претендентов. Од-

нако кадровый менеджер вопрос о приеме на работу окончательно не решает. Он должен послать претендента на собеседование с руководителем, если работа индивидуальна, или с бригадой, если претенденту предстоит работа в коллективе. Как правило, посылают двух кандидатов, а берут одного из них.

Собеседование как метод отбора кадров широко распространено среди управленцев западных предприятий. Необходимость его использования не вызывает сомнений. Однако чрезвычайно важно избегать эмоциональные оценки в процессе собеседований. Следует подготовить вопросы для структурированного интервью, концентрирующее внимание на вопросах, непосредственно связанных с будущей работой кандидата. Однако, это, отнюдь не означает слепого следования вопроснику. Интервьюеру необходимо быть достаточно гибким, чтобы расположить кандидата к себе, дать ему возможность свободно и спокойно ответить на вопросы.

Многие западные фирмы используют в качестве метода отбора кадров тестирование, в процессе которого предварительно устанавливается способность кандидата выполнять те или иные функции.

Тестирование по методике может быть весьма разнообразным: от представления возможности пробного выполнения функций до оценки психологических и интеллектуальных способностей кандидата. Выбирая метод такой оценки менеджер должен быть уверен, что кандидат, прошедший тестирование, действительно будет способен эффективно выполнять свои функции. Другими словами, в качестве предлагаемых тестов необходимо убедиться заранее.

В целом, тесты, практикуемые американскими компаниями, как правило, делятся на четыре категории: на пригодность, профессиональный уровень, наличие интереса к своей профессии, личностные качества.

Тесты на пригодность призваны выявить потенциальные способности индивидуального работника выполнять ту или иную задачу. Разные тесты на пригодность отличаются между собой тем, что одни из них определяют общий уровень умственного развития, а другие - способности выполнять конкретные функции, такие как механические, бухгалтерские и т. д. Тесты на профессиональный уровень призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний индивидуального работника в конкретных сферах трудового процесса. Тесты на наличие интереса к профессии имеют своей целью выявление степени интереса работника к выполнению различных функций и строятся на предположении о том, что хорошо работают те, у кого больше интереса к выполняемой работе. Тесты на наличие интереса к профессии имеют своей целью выявление степени интереса работника к выполнению различных функций и строятся на предположении о том, что хорошо работают те, у кого больше интереса к выполняемой работе. Тесты на личные качества, призваны определить такие личностные характеристики нанимаемого работника, как эмоциональная зрелость, субъективность или объективность.

Особая ответственность на менеджеров по персоналу возлагается при отборе управленческих кадров. На современных предприятиях формируется специфическая база данных о руководителях. Такая информация является строго конфиденциальной и не вводится в корпоративные информационные системы о

“человеческих ресурсах”. Она хранится и анализируется отдельно. Данные отражают такие обстоятельства, как возможность несоответствия менеджера занимаемой должности, недоиспользование потенциала, всесторонняя оценка личных и профессиональных качеств, ошибки в назначении на должность, текущие проблемы производственной деятельности. В последнем случае не только изучаются негативные аспекты проблем, но и выявляются потенциальные резервы развития высших руководителей.

В корпорации формализованы шаги по отбору и утверждению кандидатов на высшие управленческие посты. Они включают [1]:

- контакт с “отделом консультирования по ресурсам высших управленческих кадров”;
- подготовку предварительного списка кандидатов на определенную должность;
- определение критериев и сбор соответствующей информации по кадрам;
- проведение от шести до десяти персональных интервью с каждым кандидатом;
- организацию встреч кандидатов с руководителями соответствующих секторов;
- проведение дополнительных интервью;
- определение окончательного списка кандидатов;
- распечатку информационных материалов (критерии, оценки, биография, профессиональный “профиль” и др.);
- обеспечение кандидатов книгами и иными информационными материалами;
- ежемесячное подведение итогов работы “отдела консультирования по ресурсам высших управленческих кадров”.

На основе полученной информации составляется специальная форма, которая вводится в компьютерную систему. База данных актуализируется, а программное обеспечение позволяет отбирать “профили” по специфическим содержательным критериям.

Как видим, значение человеческих ресурсов постоянно возрастает, в то время как стоимость оборудования снижается в процессе эксплуатации. Служба управления персоналом или кадровый менеджер небольшого предприятия должны постоянно заботиться о повышении кадрового потенциала своего предприятия, создавать условия, мотивирующие персонал на достижение целей организации в целом. Любому предприятию необходимо иметь программу развития кадрового потенциала, поскольку это существенно влияет на рациональное использование техники и технологии и определяет конкурентоспособность товаров.

Одним из наиболее эффективных методов, обеспечивающих развитие потенциала персонала предприятия, является профессиональная ориентация и социальная адаптация работников [20].

Каждый человек – это неповторимая личность, приносящая на предприятие свой личный опыт и взгляды, предприятие (организация) представляет собой сложную социальную систему, в которую новый человек может и не вписаться.

Это означает, что в качестве первого шага для облегчения социальной адаптации любое предприятие должно представить новому работнику необходимую и достаточную информацию об условиях труда, позаботиться о смягчении процесса вхождения нового члена в организацию, с тем, чтобы личные представления новичка о своей работе, полученные в ходе набора и отбора, не контрастировали с тем, с чем он столкнется в действительности. Корпоративная культура предприятия, которая включает в себя не только формальные, но и “неписанные” правила, принятые, в так называемых, неформальных группах [20].

“Мазда” рассматривает до 96 тыс. заявок на заполнение 3100 вакантных рабочих мест на ее заводе во Флэт-Рок, штат Мичиган. “Мазда” ищет людей, способных работать в коллективах, совмещать профессии, понимать значение своего труда для общего дела, решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

В компании “НУММИ” отошли от традиционного для профсоюза автомобильных рабочих принципа приема на работу по старшинству. Потенциальные кандидаты проходили 4-дневную проверку способности работать в полуавтономных коллективах, беседовали с будущими коллегами.

Одна электронная компания образовала специальную группу, занимающуюся наймом, отбором и профессиональной ориентацией для улучшения использования работников в компании. Критерии отбора разрабатывались группой в составе руководителя направления, председателя профсоюзного комитета, работника отдела внутрифирменных отношений и ведущего специалиста в данном направлении.

Традиционная работа по введению в должность, которая начинается после приема на работу, ограничена областью узкой специализации работника и практически не включает знакомства с направлениями деятельности компании в целом и ее культурой. Обычно эта работа поручается отделу кадров или сотруднику, стоящему на более низкой должностной ступени.

Новый сотрудник нуждается во внимательном и осторожном введении в организацию. Эффективное вхождение в компанию даст возможность уменьшить бюрократические процедуры и число различного рода инструкций и позволит больше вопросов решать неформальными путями.

Отбор и введение в должность являются лишь частью ответа. Необходимо изменить и традиционный подход к обучению.

## 5.5. Обучение

Переход к новым технологиям потребует значительных затрат, связанных с обновлением знаний. Это означает, что потребуется переподготовить и перевести на новые рабочие места массы людей. При этом затраты на переподготовку составят примерно 10 тыс. долл. на человека

Часто переподготовить работника оказывается гораздо дешевле, чем заменить его. По расчетам, проведенным в одном отделении “Дженерал Электрик”, затраты на переподготовку одного инженера втрое меньше, чем на поиск

и прием на работу нового. К тому же вероятность того, что компанию покинет работник, прошедший переподготовку, существенно ниже, чем только что принятый работник. Один из ведущих авторитетов в этой области профессор Американского университета Г. Страйнер замечает [12]:

“Несмотря на настойчивые предсказания пессимистов, начавшиеся еще с промышленной революции середины XIX века, что новые технологии вызовут массовую безработицу и не дадут никаких альтернативных форм организации труда, история показывает: идет процесс прямо противоположный. Развитое в технологическом отношении общество требует новых, более совершенных знаний и умений. Проблема состоит в том, чтобы найти механизм постоянного повышения квалификации всех занятых в процессе перехода от одного набора требуемых знаний и навыков к другому”.

Поиски такого механизма привели к политическим дебатам и появлению государственных программ. Спор идет не о том, нужна ли переподготовка или нет, а о том – кто и как будет ее организовывать и платить. Согласно принятому в США в 1984 г. федеральному закону о совместном финансировании профессионального обучения Министерство труда ежегодно выделяет штатам на переподготовку оказавшихся без работы 200 млн. долл.

Японцы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3-4 раза больше, чем американцы. В Японии непрерывное образование является частью процесса труда, на который каждый занятый тратит примерно 8 часов в неделю – 4 часа за счет рабочего времени, 4 часа – за счет своего личного [12].

Основой японской системы профессионального обучения в компаниях является концепция “гибкого работника”. Целью является отбор и подготовка человека не по одной, а, по крайней мере, по двум, а лучше – по трем специальностям, а затем уже повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Похоже, японские компании поняли, что обучение играет ключевую роль в обеспечении быстрого и гибкого развития производства и сбыта.

Группы по разработке новых изделий составлены из специалистов разных отраслей. Эти специалисты учатся друг у друга, высказывают различные точки зрения на проблему, с разных сторон рассматривают информацию о состоянии рынка, и в особенности результаты проб и ошибок, которые неизбежно сопровождают процесс параллельной разработки изделия.

Обучение через деятельность лежит в основе таких малых групп, как “кружки качества” – вначале они были организованы рабочими и мастерами для самообучения. У. Дэминг (1900-1993) и Д. Джуран (1904-2008) настаивали на том, что руководители высшего звена должны пройти подготовку в области управления качеством прежде, чем этим начнут заниматься мастера и рабочие. Тогда им будет легче помочь организовать в малые группы, “кружки качества”, выпускать журналы и справочники для мастеров. Пример руководителей высшего звена во многом обеспечил бы успех самостоятельного обучения остальных работников фирмы.

Можно выделить четыре основных направления подготовки и повышения квалификации кадров:

- обучение при приеме на работу;

- обучение или повышение квалификации при перемещении или продвижения на новую должность;
- повышение квалификации в случае, когда качество работы не удовлетворяет стандартам или потребностям предприятия;
- переподготовка в рамках структурной перестройки (например, конверсия).

Организация обучения представляет собой сложную проблему, решение которой зависит от умения руководства мотивировать интерес персонала к обучению. Для этого необходимо проводить разъяснительную работу, объясняя цели и задачи соответствующих программ, создавать условия, при которых процесс обучения будет приносить людям удовлетворение, показать работникам, что и как изменится в их работе после окончания обучения или повышения квалификации.

Зарубежные менеджеры обращают особое внимание на возраст работников. В зависимости от него имеет место разная ориентация людей. Например, молодой рабочий до 20 лет ориентирован главным образом на свободное время и интересную работу (например, электромонтера). В возрасте от 25 до 50 лет на первое место выходит заработная плата. Переподготовка работников в возрасте около 50 лет связана со снижением производительности их труда. В этот период человек согласен пойти на понижение зарплаты, тем более, что расходы в семье уменьшаются. Главным для него становится чувство нужности и уважение в коллективе. Кстати, в США запрещено слово “старый” или “пожилой человек, у них речь идет о “несколько измененном” мужчине или женщине. К примеру, человек в это время переучивается на весьма уважаемые в коллективе специальности - на кладовщика, контролера ОТК или инструктора производственного обучения. Повышением квалификации кадров должен заниматься руководитель. В ведущих фирмах 30% своего времени менеджер тратит на повышение квалификации подчиненных (он рассказывает им о своем опыте, способствует расширению кругозора и т.д.). В России же руководитель тратит на такую работу в лучшем случае до 1% рабочего времени [20].

Далеко не все предприятия могут себе позволить создание внутрифирменной сети обучения, однако управляющий любого предприятия должен заботиться о качестве своего персонала, при необходимости устанавливая связи со специализированными организациями (иногда, обучение или повышение квалификации вне предприятия оказывается более эффективным, хотя бы потому, что работникам необходимо сменить обстановку и освоить передовой опыт ведущих фирм).

Отбор, подготовка, постоянное обучение кадров – это нелюбимые, вечно забытые дети в большинстве организаций [12].

1. Многие руководители уверены, что повышение квалификации - это издержки, а не капиталовложения и оно только отрывает людей от настоящей работы.

2. Бухгалтерская наука ничего не говорит о том, как учитывать в балансе стоимость “человеческого капитала”.

3. Налоговое законодательство не стимулирует, если вообще разрешает, капитализацию расходов на повышение квалификации и подготовку кадров.

4. Многие руководители боятся, что хорошо подготовленные работники

найдут высокооплачиваемую работу у конкурентов.

5. Руководители забывают, что “подготовка” начинается с момента приема на работу.

6. Большинство руководителей и рядовых работников считают, что “подготовка” – это то, что отдел технического обучения организует в учебном комбинате.

7. Руководители считают, что повышать квалификацию должны все, кроме них самих.

У. Ротуэл определяет “подготовку” как “развитие работника по модели отношение – знание – навык – поведение для выполнения им конкретной работы”. При этом само понятие “навык” понимается скорее как способность выполнять работу, а не способствовать вникать в ее тонкости, что может создать проблемы при подготовке персонала для новых технологических систем. Сама подготовка в нынешних условиях сопряжена с возрастающими сложностями, связанными с решением таких вопросов, как выбор и оптимальное сочетание различных методов подготовки, например анализом ситуаций, разыгрыванием ролей, практической подготовкой и т.д., выбор статуса, стиля работы и личных качеств наставника; выбор системы оценки обучаемых; распределение процесса подготовки во времени; стимулирование переподготовки путем повышения заработной платы или продвижения по службе.

Как считает У. Ротуэл, совершенствование процесса подготовки кадров должно идти по следующим направлениям: повышения уровня компетентности обучаемых; расширение базы подготовки с целью выпуска специалистов, владеющих широким набором навыков; увеличение в процессе подготовки элементов, развивающих творческие и аналитические способности. Вместе с этим возрастает необходимость увеличения продолжительности обучения; более точного определения потребностей компании в профессиональной структуре и, соответственно, определенных навыков персонала; повышение роли материального стимулирования переподготовки; поощрения инициативы по повышению квалификации и превращение этого процесса в составную часть ежедневной работы.

Внедрение передовых технологий предъявляет повышение требования к мастерам, а также нижнему и среднему звеньям управленческого персонала в целом. Это выражается, в частности, в необходимости повысить либо техническую подготовку, либо управленческие навыки, либо и то и другое одновременно. К тому же должность мастера может постепенно вообще исчезнуть, поскольку такие традиционные для него функции как оформление заказов на детали, оперативный учет и т.д. передаются компьютерам или вменяются в обязанности рядовых работников. Традиционная подготовка мастеров, как правило, не обеспечивает необходимых знаний и навыков по внедрению передовых технологий. Как считает профессор Лондонской школы бизнеса Д. Хант, для радикального совершенствования системы подготовки и повышения квалификации менеджеров их следует отбирать уже среди 20-летней молодежи и обеспечивать им возможность профессионального роста путем различных видов обучения. Их обучение должно быть приравнено к подготовке другим профес-

сиям. Программы повышения квалификации менеджеров со стажем должны делать упор на развитии стратегического, концептуального мышления, помогать выработке у руководителей принципов системного подхода к управлению. В центре внимания процесса повышения квалификации должно стоять изучение поведения менеджера, однако, при соблюдении таких требований, как приватность, доверительность, честность и т.п. По этой причине большую роль в повышении квалификации может сыграть консультирование, в том числе внешнее. Организация обучения признана способствовать отвлечению от повседневных дел, текучки, дать возможность обучающемуся спокойно обдумать дальнейшие цели и приоритеты, по-новому взглянуть на свою деятельность, обменяться опытом.

При этом Хант особо подчеркивает тот факт, что настало время для пересмотра традиционного подхода к оценке функций менеджера. Карьеру менеджеров нельзя ограничивать сосредоточением лишь на узких функциональных обязанностях, например, на финансах, производстве и т.д. Необходимо с самого начала готовить менеджеров-универсалов. Функция линейного руководителя - это четко определяемая, особая функция. К ней надо готовиться так же, как сейчас готовят финансовых директоров или плановиков для осуществления специализированных функций. Отбирая и готовя линейных руководителей, необходимо стимулировать молодежь на выбор этой профессии.

Для достижения этой цели в американских корпорациях широко применяются следующие методы:

- установочные, проблемные лекции, читаемые профессорами и крупными хозяйственными руководителями;
- семинарские занятия, на которых проводится пробный анализ сложных и спорных проблем;
- деловые игры и разбор хозяйственной ситуаций, максимально приближенные к практическим проблемам управления.

Комбинация этих методов позволяет в сжатые сроки интенсивно ознакомить менеджеров с новейшими тенденциями в области управления производством, его новыми методами и средствами.

Как показывают существующие исследования в данной области, в сфере подготовки и повышения квалификации руководящих кадров ведущих корпораций США происходят существенные и широкомасштабные изменения. Как отмечают авторы одного исследования, в будущем необходимость повышения эффективности производства приведет к сосредоточению все более растущего внимания на обучении персонала всех уровней управления; руководящие кадры высшего звена будут играть более важную роль в разработке программ обучения; корпорации в будущем будут делать ставку на внутрифирменное обучение, а результаты обучения будут тщательно оцениваться, чем в прошлом.

С этой точки зрения немалый интерес представляют результаты обследования, проведенного в 1986 году Ассоциацией по подготовке управляющих. В качестве основных тенденций были выделены следующие: хозяйственная стратегия и ее изменения становятся основным ориентиром в формировании программ обучения управлению; возрастает роль руководящего персонала высшего

звена в формировании программ обучения; резко усиливается значение подготовки и повышения квалификации руководящих кадров среднего и высшего звена; набирает силу процесс обучения кадров в области разработки и реализации стратегии, особенно в сфере достижения глобальной конкурентоспособности фирмы; будет отдаваться предпочтение внутрифирменному обучению кадров.

Важнейшими факторами, существенно влияющими на программу обучения руководящих кадров, становится изменяющаяся стратегия и культура корпораций, стимулирование роста эффективности, конкуренция.

Если мы хотим, чтобы непрерывное образование стало неотъемлемой частью деятельности организаций, необходимо пересмотреть некоторые принципиальные подходы к обучению.

1. Люди учатся быстрее, если они непосредственно вовлечены в решение реальных проблем.

2. Разовое обучение в аудитории не меняет поведения человека. Практика дает гораздо больше.

3. Лучше всего человек учится, когда его роль активна, а не пассивна. В организации активное решение проблем дает особенно хороший эффект в однородных группах и в незнакомых ситуациях.

4. Лучше активно учиться на примере самому, чем слышать о нем. Вот почему посещение других компаний являются мощным инструментом обучения и изменения поведения.

5. Руководство должно быть уверено в необходимости обучения, выделять для этого время, вознаграждать за него и само участвовать в нем, если процесс обучения идет на рабочем месте.

Подходом, который наилучшим образом учитывает все эти принципы, является обучение через деятельность.

Обучение через деятельность исходит из предположения, что люди наиболее эффективно учатся, в том числе и друг у друга, работая над проблемами и используя свой опыт. Составители учебных программ часто забывают, что обучение - это в значительной степени работа индивидуальная. Наша школьная система заставляет многих думать, что для обучения обязательны формальные объяснения в классе. На самом деле самостоятельные исследования, знакомство с окружающим миром, чтение, групповая дискуссия, работа в качестве ученика могут дать гораздо больше.

Обучение через деятельность позволяет преодолеть проблему трансформации абстрактных знаний в навыки, дает результаты непосредственно в процессе обучения и позволяет более интенсивно участвовать в обучении. Этот вид самообучения более предпочтительный, творческий, продуктивный, дает более длительный эффект.

Обучение через деятельность требует совершенно иных качеств у руководителей различного уровня. В идеале они должны владеть этим методом и уметь непосредственно организовывать процесс обучения. Э. Гроув (1936-2016), президент компании "Интел", считает, что руководители сами должны разрабатывать программы обучения и сами вести их, привлекая специалистов по методике обучения, но не по его содержанию.

Для того чтобы обучение было эффективным, оно должно быть непосредственно связано с задачами и проблемами вашей организации.

Переподготовка специалистов США проходит по двум направлениям: углубление знаний в области математики и языка и постоянное ознакомление с изменяющимися технологиями.

*Различные аспекты образования.* Причина длительного превосходства Японии перед другими странами заключается не только в системе управления, но в умении японцев учиться. Япония имеет наиболее завершенную, эффективную и требовательную систему начального и среднего образования в мире. Однако обучение – дело не только школы. Японцы делают акцент на обучение с рождения до смерти – дома, в школе, на работе, в повседневной жизни. Существует единодушное напоминание важности учебы. Около 63% японских дошкольников ходят в ясли (в США – 32%). Около 80% всех четырехлетних и 90% пятилетних малышей ходят в детский сад. Такая подготовка им нужна для того, чтобы быть готовыми к учебе в японской начальной и средней школе, которая является наиболее интенсивной системой образования в мире.

В японской школе обычно изучаются 3 естественнонаучных и 4 математических предмета, в том числе дифференцированное исчисление.

С ранних лет детей учат трудиться вместе и радоваться общим победам. Они развивают навыки работы в группе и им постоянно говорят о важности образования. Эти факторы социализации, соединенные с навыками познания, становятся мощной силой, формирующей образованного гражданина и грамотного работника.

Когда молодежь поступает на работу в частный или государственный сектор, процесс обучения продолжается. Обучение происходит не только в учебных классах, но в корпорациях, в “кружках качества”, во временных рабочих группах, во время поездок за рубеж. Японцы посылают своих работников учиться по всему миру.

Образование прямо связано с конкурентоспособностью. Ни одно общество не может иметь высококачественную продукцию без высококачественных исходных материалов. Образование создает “человеческий капитал”, который в соединении с “физическим капиталом” и дает увеличение производительности и качества.

Это было верно всегда, но вдвойне верно для глобальной технически сложной экономики. В конкурентоспособной стране ее гражданам необходимо иметь:

- высокий средний уровень функциональной грамотности;
- определенные основы знаний в области математики, статистики, научной методологии;
- способность наблюдать процессы, анализировать их, интерпретировать результаты и предпринимать действия;
- знания о мире;
- умение работать в коллективе;
- способность нести ответственность;
- способность постоянно учиться и приспосабливаться к изменениям.

Как говорит Томас Ролен: “Особенно впечатляет тот факт, что Япония формирует все население (как рабочих, так и менеджеров) по стандартам, непостижимым для США, где мы до сих пор стараемся внедрить систему выпускных школьных экзаменов, которые оценивают лишь минимальные навыки чтения и счета”.

Соединенные штаты дают прекрасное образование элите, но не обеспечивают высокого среднего уровня образования. Американцы получают много нобелевских премий и делают много открытий. Здесь работают многие лучшие, наиболее талантливые и высокооплачиваемые в мире инженеры и ученые, большое количество руководителей, закончивших школы бизнеса. Однако лучшее образование доступно только для небольшой части американского общества.

В результате в США узок выбор талантов, нет такого как в Японии, количества умелых инженеров, операторов машин, мастеров, программистов, техников, читающих чертежи, людей, способных налаживать, поддерживать и ремонтировать свое оборудование, читать данные статистического контроля качества, хорошо работать в коллективе, учиться по мере работы.

“Мы боремся с Японией не на жизнь, а на смерть” – заявил руководитель одной электронной корпорации. “Мы пытаемся принимать на работу выпускников средних школ, однако они не умеют ни читать, ни писать. Они не понимают простейших графиков, часто не умеют складывать, вычитать или умножать”.

Частично в этом виноваты и бизнесмены, которые уверяли, что руководители думают и планируют, в то время их рабочие делают, что им скажут. Поэтому менеджмент не предъявлял спроса на образованных работников, не стимулировал их и не передавал им ответственности. Бизнес получил то, что просил. В общем, образовательная система США не готовит должным образом молодых людей страны - не только как образованных граждан для полноценной жизни, но и полноценных работников.

К сожалению, это полностью можно отнести и на счет нашего российского образования. Между тем система народного образования служит важным показателем развитости социальной инфраструктуры. Потребности в подготовке высококвалифицированной рабочей силы, необходимой современному производству в условиях научно-технической революции, требует от правительств расширения сферы образования и просвещения.

Рассмотрим еще один поучительный пример. Образование в Швеции занимает передовые позиции в мире. По расходам на душу населения в сфере образования Швеция занимает передовые позиции в мире. Доля расходов на образование выросла в ВВП Швеции до 9,1% (в США – 6,1%, Японии – 5,7%). Школьное питание и транспорт бесплатны в системе обязательного образования.

Характерная черта шведских школ – производственная ориентация (посещение предприятий и т.п.). Все направления обучения позволяют получать в дальнейшем высшее образование, а также дают определенный объем профессиональной подготовки. В Швеции создана система “послесреднего” образования, в которую включены все учебные заведения, осуществляющие подготовку на базе средней школы. Содержание занятий и прием на различные программы обу-

чения больше учитывают условия рынка труда. Большинство учебных программ находится под юрисдикцией министерств образования, культуры, сельского хозяйства, промышленности и т.д. Центральное правительство определяет программы высшего образования. Основные факторы приема студентов в вузы - потребности общества в специалистах и индивидуальные желания студентов. Важная часть системы высшего образования – исследовательские работы.

Около половины взрослого населения Швеции продолжает обучение в той или иной форме. Это очень высокая доля по мировым стандартам. Учащийся сам определяет объем своей загрузки в зависимости от обстоятельств. Он может заниматься днем или вечером, сочетать курсы по общим предметам с профессиональными курсами, посещать только курс по одному предмету по вечерам или по многим предметам в течение рабочей недели. Может сочетать занятия с полной занятостью на работе или временно не работать, получая государственную субсидию в течение ограниченного периода. Взрослый может сам составить собственную программу обучения.

В последние годы был усилен профессиональный уклон, чтобы приблизить к современным требованиям рынка труда и на деле использовать этот вид образования взрослых как инструмент политики на рынке труда. Для безработных введены специальные курсы и пособия для учащихся.

Все уровни образования в Швеции полностью финансируются из государственных фондов. Естественно, что взрослые учащиеся имеют право на бесплатное обучение и получение пособий, аналогичных получаемым молодежью на соответствующих курсах.

Менеджерам необходимо срочно принимать все самое лучшее, что имеется в мировой практике. Мы должны понять, что для внедрения, например, японских методов управления нет необходимости в излишне сложных административных системах и бюрократической волоките. И что еще более важно, специалисты по маркетингу, финансам и бухгалтерскому учету, организации производства и кадровым вопросам должны принимать участие во внедрении систем “точно вовремя” и комплексного управления качеством. Нам необходимо научиться: упрощать и сокращать, упрощать и объединять, упрощать и ждать результатов.

## **5.6. Профорientация и адаптация принятого работника**

Приняв работника, мы должны так организовать его труд, чтобы он стал более производительным. Человек приходит в организацию, имея определенный опыт и ожидания. Проходит определенный период времени, прежде чем он включится в новый коллектив. Этот период социальной адаптацией. В это время у работника вырабатывается новое отношение к труду. Поэтому этот вопрос важен и, следовательно, кадровая служба им должна управлять.

Адаптацию нередко определяют как процесс познания нитей власти, идеологии принятой в организации, процесс обучения, понимания того, что является важным в организации или ее подразделениях.

На производстве используется целый ряд способов для того, чтобы социализировать работника:

- во время найма на работу человеку дают информацию о работе, с тем, чтобы его ожидания были более реалистичны;
- проводится специальное собеседование о том, что считается в организации эффективной работой;
- проводится собеседование о ценностях организации;
- проводится инструктаж по технике безопасности и др.;
- проводится инструктаж по организации рабочего места и эффективным приемам труда.

В эту систему включается и профессиональная информация в первичном коллективе, которой тоже нужно управлять, и в результате которой работник узнает неписанные законы организации, как распределена реальная власть, каковы шансы на рост оплаты труда, на продвижение и т.д.

Известно, что нормы, ценности, принятые в неформальных группах должны соответствовать официальным целям и установкам организации, и это тоже направление деятельности кадровой службы.

Многие компании вырабатывают общекорпоративные программы набора и воспитания рабочей силы. Например, на заводах корпорации с первичной социализацией работник сталкивается в первый день. Как правило, начало работы совпадает или с понедельником или с первым днем месяца. Кадровая служба проводит четырехчасовую процедуру социализации. В то же время человеку торжественно вручается удостоверение работника, а также большой пакет брошюр и документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. Служба стремится создать для новичков атмосферу дружелюбия и доверия.

Работник получает следующие брошюры: Ориентация работника, Руководства для лидерства, справочник работника, Правила поведения на предприятии и другие.

В брошюре “Ориентация работника” на восьми страницах изложены наиболее важные положения, составляющие кадровую политику компании. Это принципы найма работника, содержание социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки, программы повышения квалификации, политика фирмы против дискриминации работников по разным поводам и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к использованию наркотиков, алкоголя, к носителям вируса СПИДа, содействие работника в случаях привлечения их к судебной ответственности, правила пользования телефоном внутри предприятия и звонки за его пределы.

Брошюра также включает правила использования различных режимов рабочего времени, правила охраны коммерческой тайны, перечень сведений, составляющих коммерческую тайну или служебную тайну, правила охраны технической документации корпорации и другие.

Справочник работника содержит краткую историю корпорации, принци-

пы ответственности менеджеров, разъяснение политики в отношении деятельности профсоюзных организаций, правила страхования и дополнительных выплат, политику в отношении временных работников и совместителей, правила поведения сверхурочных работ, политику по вопросам сокращений, правила охраны труда и техники безопасности, процедуры оценки труда, правила перемещения работников на другие рабочие места, правила поддержания эффективных внутренних коммуникаций.

На предприятиях Германии нередко введение в должность приобретает следующую форму. Готовится рабочее место, проводится представление сотрудника, проводится производственный инструктаж по четырехступенчатой методике. Сначала ему разъясняется роль рабочего места в технологическом, производственном процессе предприятия. Затем ему показывают, как практически нужно выполнять каждый этап трудового процесса. Причем инструктажи проводятся в таком темпе, чтобы информация максимально учитывалась. Например, известно, что человек усваивает:

- 30% из того, что видит,
- 20% из того, что он слышит,
- 50% из того, что он слышит и видит,
- 90% из того, что он делает.

Третья ступень – это работа под руководством инструктора с тем, чтобы он обращал внимание на целесообразные трудовые приемы и навыки, помогал их исправлять.

Четвертая ступень – завершение инструктирования и разрешение работать самостоятельно.

На этом завершается процесс вступления в должность. Он должен совпадать с истечением испытательного срока, после окончания которого или, вернее, перед окончанием которого, нужно сделать вывод о том, подходит ли новый работник фирме.

На этом решающем этапе ни в коем случае нельзя допустить, чтобы первым выводом, который сделает новый работник, был следующий: здесь ни у кого для меня нет времени.

Интерес моих будущих коллег проявляется по-прежнему в плохо скрытом любопытстве. Тем временем начинается знакомство. Мелькают лица, фамилии. Все это по возможности надо запомнить.

“Новичок должен найти в себе силы и пройти через те трудности, через которые прошли мы все”. Так думают некоторые. Это вошло в обычай, обычно, но опасно. Тот, кто хочет привлечь новичка на свою сторону, должен знать: первые дни работы должны быть четко расписаны.

Необходимо выяснить следующие вопросы:

- подготовлено и оборудовано ли рабочее помещение;
- были ли официально проинформированы коллеги о фамилии, образовании, предыдущей деятельности и будущих функциональных обязанностях нового работника;
- где он будет временно жить, если переезд состоится позднее;
- проинформированы ли лица, ответственные за встречу новичка, о дне

его выхода на работу;

- когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами предприятия и основными принципами управления;
- были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия;
- к выполнению каких задач сразу же подключить нового работника;
- кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (сюда относятся и неписаный этикет, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми моментами).

Если новичок увидит, какой интерес проявляет фирма к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства. Важно, чтобы он понял: его не задвинули на “запасной путь”.

## 5.7. Определение зарплаты и льгот

Термин “заработная плата” относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она “направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности”. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентноспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой заработной платы в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплаты акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные *дополнительные льготы*, которые раньше называли “мелкими привилегиями” (*fringe benefits*). Однако так как эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией, сейчас их называют дополнительными льготами. Исследование 1986 года показало, что усредненная стоимость таких дополнительных льгот составила 36,6% всей зарплаты.

Система оплаты является неотъемлемой частью производственных отношений и может оказывать влияние (хорошее или плохое) как на эффективность работы организации, так и на отношение между руководителями и подчиненными. Простейшая система оплаты – это повременная ставка. Работающие по такой системе получают фиксированную оплату за час, месяц. Повременная оплата обеспечивает мотивацию, достаточную только для достижения определенного качества работы. И если необходимо поднять показатели качества работы выше этого уровня, необходим стимул для выполнения большего объема или повышения качества. И именно этот стимул должен преобладать в систе-

мах, альтернативных повременной оплате.

Совершенно очевидно, что система оплаты имеет больше шансов на успех на успех, если она тщательно выбрана и приспособлена для удовлетворения потребности организации и рабочей группы, в которой она должна применяться. Эффективный повседневный контроль за системами оплаты и их периодический пересмотр в свете изменяющихся условий очень важны для их успеха. Вторая система привлекательна с точки зрения, что повышение жалования связано с повышением производительности труда. Чем более эффективно предприятие использует рабочую силу (включая менеджеров), тем выше будет общая производительность. Стимулирующая система оплаты может вызвать производительности через:

- поощрение усилий работников, что приводит к общему повышению производственных характеристик;
- содействие сотрудничеству между разнородными группами работников;
- предоставление людям возможности получать тот уровень заработка, который является привлекательным для них; это будет снижать текучесть кадров и поможет созданию постоянного и квалифицированного контингента.

Плюсы и минусы системы повременной оплаты труда:

- система повременной оплаты достаточно проста и помогает менеджеру прогнозировать расходы на рабочую силу;
- она понятна людям, которые сталкиваются с рядом трудностей при прогнозировании и проверке своих заработков. Многие люди ценят стабильность оплаты, которая вытекает из системы повременной оплаты;
- в отличие от некоторых схем премирования подсчет повременной оплаты не вызывает больших разногласий на уровне производственных отношений (хотя, безусловно, сама ставка может вызвать разногласия).

Но:

- система повременной оплаты дает только ограниченный стимул для повышения эффективности или производительности.

Когда можно использовать систему повременной оплаты? Эта система наилучшим образом подходит в следующих случаях:

- когда трудно измерить объем или качество работы;
- когда объем работы меняется;
- когда объем или темп работы неподвластен работнику;
- когда больше важны другие соображения, нежели высокая отдача.

После системы повременной оплаты, наиболее распространенным видом оплаты является *индивидуальная оплата* по результатам работы. Она принимает разнообразные формы, некоторые из них очень сложные, но всех их объединяет то, что заработки зависят напрямую от личных производственных показателей.

Сдельная работа, при которой оплата идет по определенной расценке за единицу выпущенной продукции, является наипростейшей формой индивидуальной оплаты по результатам и используется вот уже в течение сотни лет. Такая оплата предельно ясна:

- чем эффективнее трудится работник, тем большее количество заданий будет выполнено, и тем выше будет заработок;
- с точки зрения работодателя (или нанимателя), чем больше заданий выполнено за одно и то же время и на одном и том же оборудовании, тем ниже будет стоимость единицы выпущенной продукции.

Плюсы и минусы индивидуальной оплаты по результату:

- эта система является весьма стимулирующей, так как работники могут четко видеть связь между их собственными усилиями и их заработком.

Однако,

- внедрение и соблюдение этой схемы - довольно дорогое удовольствие из-за необходимости устанавливать нормы для каждого вида работы и необходимости постоянного контроля за отдачей от каждого работника;
- нормы, которые не вызывают доверия ни у менеджера, ни у подчиненного, могут привести к появлению разногласий между контролером и представителями работников, на урегулирование которых уходит много времени и которые могут в результате привести к крупным производственным конфликтам;
- упор на качество выполнения работы может вызвать трение между работниками, особенно между работающими по этой схеме и теми, кто работает по другим.

Когда рассматривается вопрос “подгонка” системы к условиям конкретного предприятия, необходимо определяться по следующим вопросам:

- какая система мер должна использоваться для оценки производственных показателей (например, что использовать в схеме оплаты труда по результатам работы предприятия: товароборот или добавленную стоимость);
- как будут устанавливаться нормы (например, по производственным показателям соответствующего периода или по измерению объема работы);
- какой должна быть связь между основной зарплатой и премиальными, и между премиальными и фактическими показателями;
- какую процедуру следует принять для изменения норм и совместного постоянного контроля.

Система оплаты – одна из наиболее важных и чреватых противоречиями областей производственных отношений. Приемлемая эффективная оплата труда, способствующая достижению необходимого уровня производительности и обеспечивающая справедливый и надежный уровень заработка, важна в деле организации гармоничного и эффективного рабочего процесса.

#### Опыт оплаты труда на АтоВАЗе

Систему оплаты труда рабочих на ВАЗе нельзя отнести в чистом виде к сдельной или повременной. Других же форм заработной платы пока не существует, поэтому ее назвали повременной системой с дополнительной оплатой за выполнение нормативных заданий. Она построена на основе прогрессивных норм затрат труда без применения сдельных расценок, что особенно важно при постоянном обновлении продукции.

Заработная плата рабочего по этой системе складывается из двух частей:

постоянной и временной. Постоянная часть начисляется пропорционально отработанному времени и включает следующие элементы: оплата по тарифным ставкам, оплата за работу в ночное время, доплата за условия труда. Переменная часть заработной платы начисляется по результатам работы бригады и состоит из дополнительной оплаты за выполнение нормативного задания, премия за рост производительности труда и улучшение качества продукции, надбавки за профессиональное мастерство.

Однако в последние годы стали проявляться негативные тенденции: нарастает уравнительность в оплате, доплата за профессиональное мастерство превратилась в неотъемлемую часть тарифа и стала выплачиваться независимо от результатов работы, качества выполнения операций; премия за рост производительности труда достигла предельного размера и выплачивалась всем членам бригады в одинаковом размере.

С целью ликвидации этих негативных тенденций, после обсуждения в трудовых коллективах завода, было принято решение внести изменения в систему оплаты труда рабочих: надбавку за профессиональное мастерство выплачивать рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество выпускаемой продукции, а также выполняющим работы по смежным профессиям и функциям; установить, что дополнительная оплата должна стимулировать выполнение установленных заданий по объему и номенклатуре продукции, снижению трудоемкости изделий.

Установлены доплаты за работу в вечернюю и ночную смены в размерах 20-40% за каждый час работы в соответствующих сменах.

Совершенствование организации заработной платы на основе перестройки тарифной системы, внедрения новых систем материального стимулирования органически увязывается с внедрением новых методов хозяйствования.

## **5.8. Оценка трудовой деятельности**

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Как вы должны помнить, процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и изменение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более

привлекательные должности.

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

*Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.*

Каждая организация должна выполнить оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующего. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу. Но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

*Информационные функции.*

Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

*Мотивационные функции.*

Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, адми-

нистрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем. Как вы могли уже понять, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

*Эффективность оценки результатов деятельности.*

В одном исследовании было установлено, что более 905 компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Для начала отметим, что наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также учесть довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных. [19]

Исключительно важным звеном повышения качества персонала организации является оценка результатов труда как персонала в целом, та и, особенно, управленческого персонала. Высшему руководству необходимо контролировать качество выполнения делегированных функций и полномочий, наладив сбор соответствующей информации.

При этом система оценки и контроля должна побуждать работника к совершенствованию, чтобы не чувствовал, что его достижения не остались незамеченными. О недостатках работника целесообразно сообщить по возможности не в форме выговоров, а в виде рекомендаций по улучшению работы.

Среди методов оценки трудовой деятельности, наиболее эффективным является метод оценки по результатам труда. Это предполагает обязательное определение целей и задач работника, они становятся базой для оценки по результатам деятельности, поскольку были предварительно приняты обеими сторонами. На этой оценке основывается продвижение работников, их перемещение (включая понижение), а также увольнение.

Естественно, что продвижение по службе означает признание прошлых заслуг работника. Однако никогда это признание не следует делать формально, без оценки уровня компетенции, необходимой для работы в новой должности. Очень часто для повышения уровня компетентности используется перемещение работника на другую должность (ротация).

Оценка результатов труда неразрывно связана с анализом распределения кадров по подразделениям и рабочим местам с учетом интересов самого работника и фирмы в целом.

В этом смысле, как свидетельствует опыт лучших немецких фирм, в обязанности менеджера по персоналу входят:

- аттестация работников. В ходе ее во внимание принимается 3 признака: результаты работы (что сделано за прошедшее время); трудовой потенциал (оценивается квалификация работника, благодаря которой он может в будущем принести фирме большую пользу); отношение к работе (человек, например, может стараться изо всех сил, но в этом году у него что-то не получилось). Если же квалификация низка, и не старался, и не сделал ничего, то делается соответствующий вывод. В ходе аттестации даются не только оценка работника. Но и конкретная рекомендация, что ему надо сделать;

- аттестация рабочих мест, их разделение на ряд групп;

- контроль за адаптацией новичка. Так, в течение первого месяца менеджер по кадрам подходит к новичку каждую неделю, затем в течение полугода - каждый месяц, далее в течение еще одного года - каждый квартал, чтобы знать: как идет у него работа, и в случае необходимости - помочь. Кстати, в Японии на фирмах обязателен институт наставников. Мы же, к сожалению, от него отказались:

- разработка типовых схем ротации, продвижения работников.

Теория и практика управления показывает, что работник не должен всю жизнь работать на одном месте, ибо так он может “закиснуть”. Так, например, на ВАЗе человек вначале поступает на конвейер. Если же он выполняет норму, соблюдает дисциплину, то может пойти на курсы обучения для приобретения какой-либо новой специальности. Еще через год вновь возможно повышение квалификации. Идея состоит в том, чтобы продвигать своих. Тех же, кто приходит со стороны, вначале принимают на низшую работу;

- анализ удовлетворенности труда по профессиям и участникам работы. Согласно мировому считается, что это надо делать не реже, чем один раз в год, чтобы преодолеть потенциальную текучесть кадров;

- анализ причин фактической текучести работающих. Выясняется: кто ушел и почему? Это также обязанность кадрового менеджера. Вообще говоря, главный признак качества (уровня работы, благосостояния) как фирмы, так и государства, заключается в том, хотят ли люди прийти на эту фирму. Приехать в эту страну.

Таким образом, используя различные методы оценки, контроля и анализа, кадровый менеджмент обеспечивает создание резерва на замещение должностей и удовлетворяет стремление своих работников к успеху.

Чрезвычайно важное значение имеет способность высшего управленческого звена предприятия добиться того, чтобы все руководящие работники осознали цели организации и обладали способностями и умением, обеспечивающими достижение этой цели. Если руководители разных уровней ясно понимают цель, то с большой долей вероятности можно ожидать, что у них появится потребность профессионального роста.

## 5.9. Подготовка руководящих кадров

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых слу-

жащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организации, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Организация обучения и повышения квалификации хозяйственных руководителей должна основываться на научных исследованиях, которые целесообразно проводить по трем основным направлениям:

1. Функционирование предприятия. При этом следует учитывать, что на предприятии одновременно решаются экономические, технические, социальные и другие проблемы;

2. Организация управления. Здесь исследуются принимаемые на предприятии решения, отношения людей, мотивация их деятельности и другие проблемы;

3. Совершенствование процессов преподавания. В этом случае изучается характер процесса обучения, дидактическая ценность применяемых педагогических методов и др.

Практическая значимость исследований состоит в том, что они дают возможность усовершенствовать подготовку кадров в области управления.

Система повышения квалификации призвана оказать помощь руководящим работникам не только в расширении диапазона знаний, но и в развитии практических навыков выполнения должностных обязанностей, а также в формировании их личности.

Управление предприятием основано на использовании различных видов информации – экономической, технической, социальной, юридической и т.д. Деятельность по управлению производством носит информационный характер и всегда связана со сбором, изучением, анализом информации и принятием на этой основе управленческих решений. Руководитель должен уметь анализировать факторы, характеризующие состояние производства, предвидеть последствия принимаемых решений, направления развития предприятия. Это ставит новые задачи перед преподавателями системы повышения квалификации руководящих работников, которые должны дать им знания, не только для решения проблем настоящего, но и будущего.

При организации учебного процесса по подготовке руководящих кадров следует учитывать многогранный характер их деятельности, что требует от них

глубоких знаний в различных областях. Структура знаний руководителя - это гармоничный ансамбль приобретенных в процессе учебы и на опыте знаний, используя который, руководитель сможет ставить цели и обеспечивать их достижение.

Для этого определить, какие знания нужны хозяйственным руководителям для выполнения ими обязанностей по занимаемой должности, необходимо учитывать особенности каждой отрасли, предприятия, органа управления и связанное с этим содержание деятельности руководителя. Но в любом случае для выполнения функций планирование, координации, организации, контроля и учета хозяйственный руководитель должен располагать определенными способностями и навыками. Основными из них являются те, на основе которых хозяйственный руководитель способен:

- взять на себя ответственность за выполнение возложенных на него функций по управлению;
- понимать задачи, стоящие перед органом управления, и организовать эффективную работу трудового коллектива;
- принимать научно-обоснованные решения, направленные на выполнение поставленных задач.

Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не представляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

*Методы подготовки управленческих кадров.* Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, информационную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Большую остроту сегодня вызывает вопрос о базовом образовании, как

руководителей, так и резерва. Большинство руководящих кадров и резервистов имеют техническое образование. Отсутствие профессионального управленческого образования ведет к недостаточной компетентности руководителей во многих социально-экономических вопросах, в использовании психологических методов управления, что не лучшим образом сказывается на формировании стиля их работы. Добрая половина проблем, с которыми сталкиваются трудовые коллективы, порождена просчетами в решении социальных задач и низкой культурой служебного общения. Такие руководители предпочитают оперативные технико-технологические методы управления социальным, экономическим, психологическим и т.д.

Условия хозяйствования допускали формирование руководителя в основном путем самообразования, использования приобретенного опыта на практике. В современных условиях непозволительно, чтобы каждый учился на собственных успехах и ошибках.

Становление руководителя должно сопровождаться целенаправленным обучением и приобретением новых знаний. Дополнением к обучению должна служить профессиональная специализация.

Главная цель подготовки руководителей и повышение их квалификации состоит в том, чтобы обеспечить постоянное соответствие уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки работников требованиям непрерывно развивающихся объектов управления.

Обучение хозяйственных руководителей целесообразно выделить из сформировавшейся ныне смешанной системы подготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов. Все необходимые формы и виды обучения можно представить тремя обобщенными видами:

1. Базовое послевузовское управленческое обучение – срок 1,5-2 года (ныне практически отсутствует).

2. Подготовка хозяйственных руководителей, зачисленных в резерв на выдвижение (от 1 месяца до 1 года).

3. Повышение квалификации (от 1 недели до 2 месяцев).

1) Базовое послевузовское обучение для лиц, проработавших после окончания вуза от 3 до 5 лет и проявивших способности и интерес к работе в качестве хозяйственного руководителя, целесообразно поручать институтам управления при университетах и вузах.

2) Подготовку резерва могут вести факультеты управления при ведущих отраслевых вузах и отраслевых ИПК. К этой работе нужно привлекать также институты управления при университетах и других ведущих межотраслевых вузах.

3) Повышение квалификации, кроме стандартных программ, может включать и целевое обучение руководителей по отдельным актуальным проблемам управления народным хозяйством. Диплом об успешном завершении базового обучения и приобретении управленческой специальности должен стать непременным условием занятий должности хозяйственного руководителя, а успешное прохождение обучения в резерве – условием высокого назначения.

Что касается повышения квалификации, то руководители, остающиеся на своих должностях, могут проходить его курс как минимум дважды в течение

пяти лет. Все большая роль в подготовки и переподготовки управленцев сегодня отводится различным школам менеджеров, которые организуются как в государственной системе, так и в кооперативных началах. Принципиально новому начинают работать различного рода народные университеты. В частности, успешно провел подготовку заводских специалистов университет по изучению проблем правового обеспечения хозяйственной реформы при Уральском доме экономической и научно-технической пропаганды. Сегодня там же организовано несколько университетов по подготовке специалистов по управлению, бухгалтерскому учету, узкоспециальным проблемам.

*Оценка деятельности руководителей и эффективности повышения квалификации.*

Оценка эффективности повышения квалификации руководителей непрерывно связана с социально-экономической эффективностью общественного производства и управления им. Эффективность хозяйствования тем выше, чем выше уровень квалификации хозяйственных руководителей.

Понятие “квалификация хозяйственного руководителя” можно рассмотреть в двух аспектах: во-первых, как показатель, определяющий меру освоения работником соответствующего круга работ и операций; во-вторых, как показатель, характеризующий качественный уровень развития системы управления.

Для анализа квалификации сотрудников, прошедших соответствующий курс повышения квалификации, как у нас в стране, так и за рубежом применяется деловая оценка, которая предназначена для решения следующих задач:

- улучшения коммуникаций между подчиненным и его руководителем;
- анализа работы системы и формирования направлений ее будущего развития;
- выявление мнений различных групп работников относительно должностей функциональных служб и линейных руководителей;
- выявление мнений различных групп работников о каждом из руководителей;
- принятия решения по кадровым вопросам (продвижение, увольнение, повышение зарплаты и т.д.)
- выявление организационных резервов повышения эффективности управления производством.

К числу показателей, характеризующих эффективность обучения и повышения квалификации, нужно отнести:

- рост уровня знаний;
- снижение издержек производства, снижение текучести кадров, сокращение количества невыходов на работу, улучшение психологического климата и др.;
- повышение качества работы, производимой продукции;
- оценку слушателями полезности учебной программы, компетентности преподавателей, рациональности методики обучения;
- оценку вышестоящим руководителем применения полученных знаний.

### Вопросы для самопроверки:

1. В чем состоит суть управления трудовыми ресурсами?
2. Какие этапы используются при планировании трудовых ресурсов?
3. Отличия внешнего и внутреннего набора персонала.
4. Как производится отбор кандидатов на рабочие места?
5. Охарактеризовать основные формы оплаты труда.
6. Какие цели ставятся при оценке трудовой деятельности работника?
7. Назвать виды перемещения персонала.
8. На основании чего может быть уволен работник?
9. В чем состоит особенность подготовки менеджера?

## ГЛАВА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 6.1. Задачи планирования

Сегодняшняя обстановка характеризуется сложными взаимосвязями между отдельными видами и сериями продукции, между видами деятельности и рынками сбыта во всем мире. Организации, обслуживающие среду, находятся в постоянном двустороннем взаимодействии с окружающей обстановкой. Они забирают из внешней среды ряд видов ресурсов, добавляют к ним стоимость и поставляют их обратно в виде товаров и услуг.

Деятельность организации представляет собой согласованный во времени поток различных ресурсов, демпфированных резервуарами (запасы, деньги, люди, информация), которые помогают балансировать и поддерживать потоки. Внутри организации имеются два основных потока (уровня) деятельности (или две подсистемы):

- 1) материально обеспечивающая подсистема, которая занята переработкой поступающих ресурсов в товары и услуги;
- 2) управляющая подсистема, задача которой состоит в руководстве и контроле над деятельностью организации.

В то время как материально обеспечивающая подсистема обычно имеет дело с различным набором ресурсов (физические материалы, деньги, информация и людские ресурсы), рабочим материалом подсистемы управления является информация.

Внутри управляющей подсистемы имеются два основных режима управления: стратегическое управление и оперативное управление.

Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Потенциал для достижения целей организации в будущем является одним из конечных продуктов стратегического управления. Применительно к фирме этот потенциал состоит со стороны «входа» – из финансовых, сырьевых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – произведенной продукции и услуг, испытанных с точки зрения потенциальной потребительской прибыльности; из набора правил социального поведения, следование которым позволяет организации постоянно добиваться своих целей.

В результате изменения управленческих задач изменяется и система планирования фирмы. План каждого производственного подразделения (отделения), строящийся с учетом целей и стратегии фирмы, должен показывать, что именно собирается осуществлять это отделение в целях реализации плана фирмы в целом. Как только цель и стратегия фирмы оказываются сформулированными, они доводятся до производственных групп.

Исключительно важное значение придается участию в работе по планированию линейных управляющих, ответственных за выполнение плана. В этом

заключается одно из ключевых условий успешной деятельности организации. Участвуя в процессе планирования, линейный управляющий осуществляет оценку альтернатив и сводит воедино все части плана.

Планы должны рассматриваться как основное средство руководства деятельностью фирмы со стороны высшей администрации. Вместо того, чтобы отдавать приказы о том, что должно быть сделано, управляющие определяют для каждого работника фирмы, что должно быть им осуществлено для достижения поставленных целей фирмы, и, в соответствии с этим, требуют разработки подробного индивидуального плана с указанием того, каким образом будет обеспечено достижение целей. Используя планы в качестве средства управления, высшая администрация руководит деятельностью всей фирмы и в то же время обеспечивает стимулирование работников в направлении достижения тех результатов, которые представляют интерес для высшей администрации.

Известно, что заранее скооперированные и предварительно обдуманые действия, направленные на достижение поставленных целей, обеспечивают более эффективное функционирование организации, чем случайная незапланированная деятельность. Система планирования охватывает также работу по определению методологии разработки, пересмотра, утверждения и доведения до исполнителей целей, стратегии и основных показателей деятельности организации. Наконец, работа в области стратегического планирования представляет собой непрерывный процесс. Хорошо отработанная стратегия не нуждается в частом и всестороннем пересмотре. Однако внешние и внутренние события обуславливают необходимость в корректировке стратегии, вследствие чего система планирования должна обладать способностью приспосабливаться к гибким изменениям.

В рамках стратегического планирования обычно рассматривается четыре вида управленческой деятельности:

- 1) распределение ресурсов;
- 2) адаптация к внешней среде;
- 3) анализ внутренних возможностей;
- 4) организационное предвидение ситуации.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. Неудивительно, что динамичная природа организации затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования. В общем, на рис.6.1. намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие.

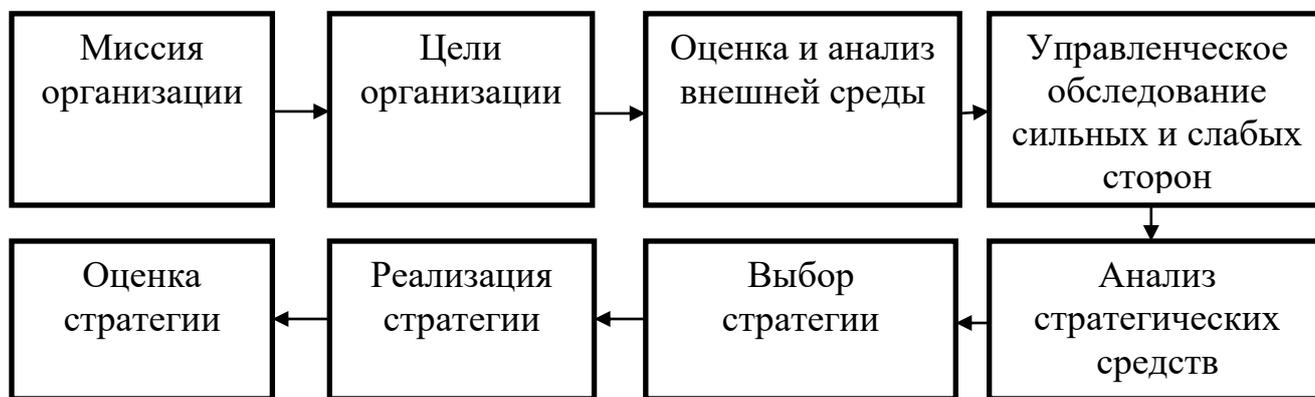


Рис. 6.1. Процесс стратегического планирования [19]

Стратегический план должен обосновываться исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Выше уже отмечалось, мы вновь будем подчеркивать, что те организаций, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Отсюда следует вывод, что внешние и внутренние факторы развития заставляют организацию изменяться, требуя новой стратегии и создания новой корпоративной культуры.

Итак, образуется фундаментальный треугольник «стратегия фирмы – структура организации – корпоративная культура». Если компания хочет добиться успеха, то этот треугольник должен быть:

- внутренне устойчивым;
- в равновесии с внешней средой.

В действительности, внутри этого треугольника имеется ядро - так называемая миссия организации, которая представляет собой сочетание образа (видение) организации и ее кредо. Образ организации выражает ее «конституцию» и дает ответы на вопросы: «С какой целью создана организация? Почему она существует?». Образ организации обычно включает в себя: описание сферы деятельности организации (используя такие понятия, как продукты, потребительские группы, географическое размещение деятельности), формулировку ее целей относительно конкурентной позиции («Мы хотим быть в первой пятерке в

сфере...»), прибыльность, а также другие основные черты, которые характеризуют организацию при ее «вхождении в рынок» (например, уровень качества продукции или стратегия, ориентированная на внедрение высоких технологий, стремление к лидерству и т.д.).

В кредо организации сформулирован общий кодекс поведения, где зафиксированы определенные обязательства фирмы и результаты, к достижению которых она стремится. Все это составляет основу «этикета» как внутри организации, так и в отношениях с клиентами и акционерами. Образ и кредо организации тесно взаимосвязаны, они составляют миссию фирмы и определяют, каким образом организация реагирует на внутренние и внешние проблемы. Мы согласны с мнением, что миссия представляет собой установку для всего персонала организации. Она должна быть короткой, точной и конкретной. Цель процесса изменения должна быть направлена на то, чтобы все элементы треугольника, и особенно его ядро, были в гармонии с внешней средой фирмы: «структура организации – корпоративная структура»

## 6.2. Выбор миссии организации

*Значение миссии.* Значение соответствующей миссии, которая формально и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы (предприятия).

3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал П. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства – создание клиента». Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима

для продолжения своей деятельности.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью *внутреннюю* проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся *вне ее самой*. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?». Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Г. Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва пройдет мимо.

Таблица 6.1. Ценностные ориентации

Типы	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Привязанность Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность, даже с ущербом для
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации. Например, Т. Ливитт (1925-2006) предполагает, что железные дороги не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и прибыльность, потому что их руководство определило свою миссию как железнодорожное, а не транспортное предприятие. Они не увидели и не учли изменения в технологии и конкуренции, например, развитие грузового автотранспорта, воздушного транспорта и контейнерных морских перевозок. Хотя имелись и другие факторы, но основной причиной банкротства гиганта «Пенн Сентрал Рейроуд» стала ориентация только на железнодорожные перевозки.

Для определения миссии организации и ее главных целей могут быть использованы шесть ценностных ориентаций, которые в наибольшей степени оказывают воздействие на принятие управленческих решений.

### 6.3. Определение целей организации

В этой части мы рассмотрим подпроцесс принятого нормативного описания процесса формирования решения: определение целей организации.

Определение целей организации само является процессом выработки решения. Это происходит по нескольким причинам: Когда организация решает взяться за новые задачи, ее цели должны меняться. Чем точнее сформулированы и определены цели организации, тем легче выбрать средства их достижения. Если же цели организации не определены или неясны, той линия поведения организации будет неясной. Люди чувствуют себя более уверенно и работают более эффективно, когда знают, к чему стремятся.

Общепризнанные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Например, на фирме «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Предполагаемые требования для достижения данной цели:

- 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год;
- 2) увеличить продвижение по службе на 15 % в год;
- 3) снизить текучесть кадров на 10 % в год.

Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении для осу-

ществления своих целей.

*Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определить не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные и краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель*, согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше - для передовых в техническом отношении фирм. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки.

Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25 % за пять лет». В соответствии с этим руководство установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и т.д. Эта группа целей *должна* обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации.

**ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ.** Цель должна быть *достижимой* – чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет заблокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников менее эффективными.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определять цель. Почти каждый автор имеет собственный перечень. Профессор Антони Райа составил перечень, приведенный в таблице 6.2., на основе интенсивного изучения соответствующей литературы. Он также описал, как могут быть выражены эти общие цели всей организации. Хотя данный в таблице перечень предназначен для предпринимательской деятельности, некоммерческим организациям также нужны цели в своих областях, за исключением прибыльности. Предполагается, что этот перечень не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях.

Таблица 6.2. Описание целей организации

1. *Прибыльность* может выражаться в различных показателях, таких как, объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других. В этой области цели могут описываться такими конкретными и специфическими выражениями, как «увеличить доход на инвестированный капитал до 15 % за вычетом налогов в течение пяти лет» или «увеличит прибыль до 6 млн. долл. в течение следующего года».
2. *Рынки* также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (реализации) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как «увеличить долю рынка до 28 % в течение трех лет», «продать 200 тыс. единиц товара в течение следующего года» или «увеличить объем продаж коммерческого сектора до 85 % и уменьшить объем продаж военного сектора до 15 % в течение следующих двух лет».
3. *Производительность* может быть выражена отношением входа к выходу (например, «увеличить количество единиц продукции до «х» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»). Эти цели можно даже выразить в виде издержек на единицу продукции.
4. *Продукция*, кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства резиновые изделия к концу следующего года».
5. *Финансовые ресурсы*. Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие цели, как «уменьшить период инкассации до 26 дней к концу этого года», «увеличить оборотный капитал до 5 млн. долл. в течение трех лет» и «снизить долгосрочную задолженность до 8 млн. долл. в течение пяти лет».
6. *Производственные мощности, здания и сооружения* можно описать с помощью таких показателей, как квадратные футы, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цели могут быть такие: «увеличить производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет» или «увеличить емкость хранилищ до 15 млн. баррелей в течение следующего года».
7. *Исследования и внедрения новшества* могут быть выражены в долларах, так же как и в других показателях, например, «разработать двигатель в диапазоне цен (*указать*) с коэффициентом выбросов менее 10 % в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл.».
8. *Организация* – изменения в структуре или деятельности - может выражаться любым количеством целей, таких как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное бюро на юге страны к концу следующего года».
9. *Человеческие ресурсы* могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, часов профессионального обучения, например, «снизить число прогулов до уровня ниже 4 % к концу следующего года» или «осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1990 г. при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося».
10. *Социальная ответственность* может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов. Примером может служить цель: «принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет».

Цели выражают стремление работать в определенном направлении в отличие от задач, которые представляют собой количественно измеряемые рубежи. Японцы больше внимания уделяют целям по сравнению с западными компаниями. Прежде всего, в японских компаниях имеются цели в настоящем смысле этого слова: стремления, которые не могут быть удовлетворены, но, тем не менее, они представляют собой что-то, чего стоит добиваться и в каком направлении работать, например, внести свой вклад в развитие общества.

Что касается задач, наиболее поразительным отличием является одинаково сильная ориентация японских компаний, которые сосредотачивают свои усилия на краткосрочных поквартальных результатах в ущерб долгосрочным целям, или от тенденции некоторых европейских компаний сосредотачиваться на долгосрочных целях в ущерб поквартальным показателям.

Другим крупным отличием в маркетинговых целях является акцент японских компаний на долю рынка и объем операций на рынке по сравнению с финансовой прибылью. Японцы с самого начала обладают хорошим интуитивным пониманием глубинной сущности теории «опыта», которая показала связь между «опытом», или объемом, измеряемым долей рынка, и затратами. Чем больше опыт, тем ниже затраты. Чем ниже затраты, тем сильнее конкурентоспособность и выше долгосрочная прибыльность, которая становится результатом и наградой за хорошее поведение, а не за буквальное следование к желаемой цели.

*Сохранение благосостояния индивидуумов.* Поскольку люди хотят не только повысить личное благосостояние, но и сохранить его на определенное время, то каждая организация должна определять как свои ближайшие цели, так и перспективные. Ближайшие цели осуществляются за год или меньше; перспективные цели – за 5, 10, 15 и даже 20 лет.

Две цели организации: сохранение и неуклонное повышение благосостояния индивидуума – должны быть объединены посредством совершенствования средств достижения целей. По завершению каждого периода времени положение членов организации должно улучшаться по сравнению с прошлым, и организация должна постоянно совершенствовать средства достижения целей.

Особенностью целей организации является то, что они должны представлять некоторую форму удовлетворения индивидуума; они должны сочетаться или совпадать с целями индивидуума. Более того, завоевание организацией большей доли в рынке сбыта не обязательно приводит к улучшению материального положения членов организации, хотя увеличение доли в рынке может быть средством к достижению этой личной цели.

Максимизация средств нерациональна, если люди работают для достижения цели, которая не приносит удовлетворения индивидууму. Таким образом, определение целей сводится к установлению сущности благосостояния индивидуумов, которое является неотъемлемым элементом любой организации. Отсюда, истинной мерой успеха деятельности организации является скорость повышения благосостояния индивидуума.

## 6.4. Оценка и анализ внешней сферы

После установления своей миссии и целей, руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

*Анализ внешней среды* представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса [19]:

1. Где сейчас находится организация?
2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?
3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

*Экономические факторы.* Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Во времена спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей,

процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые.

*Политические факторы.* Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами местных органов, властей штата и федерального правительства; отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства и штатов для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами.

*Рыночные факторы.* Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. Например, увеличение благосостояния в США и Канаде создало спрос на более привлекательные товары для отдыха.

Удовлетворяя этот спрос, такие фирмы, как «Клуб Мед», добились процветания, предложив на рынок завоевавшие большую популярность комплекты предметов для отдыха.

*Технологические факторы.* В 70-х годах Элвин Тоффлер ввел в оборот термин «*футурошок*» – шок будущего». Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Отрасль, выпускающая бумажные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы успехи в технологии производства пластиковых пакетов вместе со стабилизацией цен на нефть (производство пластиковых изделий основано на нефтепродуктах) создали определенные проблемы для этой отрасли.

*Международные факторы.* Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменение валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

*Факторы конкуренции.* Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор

Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать?». В анализе конкурентов присутствуют 4 диагностических элемента:

- 1) анализ будущих целей конкурентов,
- 2) оценка текущей стратегии конкурентов,
- 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов отрасли, в которой функционируют данные компании,
- 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, Портер предлагает 4 простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответственные меры со стороны конкурента?

*Факторы социального поведения.* Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

## **6.5. Управленческое обследование внутренних возможностей организации**

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

*Управленческое обследование* представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

*Маркетинг.* При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования [19].

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Желаемая доля рынка в процентах к доле общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вопреки общераспространенному мнению, чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение. Автомобильная промышленность дает два интересных примера. Товарная серия автомобилей марки «джип» корпорации «Америкэн Моторс» занимает только 2 % автомобильного рынка США, однако «джип» остается прибыльным и растущим направлением «АМК». Аналогичным образом, автомобиль «Роллс-Ройс» имеет ограниченное распространение на рынке, но приносит прибыль своей материнской компании.

2. *Разнообразие и качество ассортимента изделий.* Многие фирмы довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. «Кросс Пен» выпускает ограниченный ассортимент авторучек высокого качества, а «Интернэйшнл Телефон энд Телеграф» одно время управляла 260 различными производственными отделениями. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

3. *Рыночная демографическая статистика.* Трудную проблему для высшего руководства представляет контроль изменений на рынках и в интересах потребителей. Например, «постарение» Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспевали на молодежном рынке, но оно означало также большие возможности для производителей витаминов, которые обслуживают более пожилых потребителей.

4. *Рыночные исследования и разработки.* Еще одной проблемой для руководства являются исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов.

6. *Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогичным образом, творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий. Отдел сбыта «Ай Би Эм» может быть, является непревзойденным по своей компетентности и успеху. Работа по рекламе на фирме «Кока-кола» подняла изделие этой фирмы на выдающийся мировой уровень.

7. *Прибыли.* Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничем не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью от различных товаров и услуг является важным ры-

чагом управления при анализе функции маркетинга. Для некоммерческих организация первая цель является эффективность операций. Здесь также эффективная доставка товаров и услуг потребителю становится главным моментом функции маркетинга.

*Финансы/Бухгалтерский учет.* Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Имеются многочисленные «за» и «против» проведения финансовой ревизии фирмы. Но в целом, преимущества постоянного контроля финансового положения, сил и возможностей организации значительно перевешивают недостатки и затруднения.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

*Производство.* Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления производством. Вот некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления производством.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

*Человеческие ресурсы.* Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Имеется ряд вопросов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции человеческих ресурсов любой организации. В таблице 6.3. рассматривается ряд проблем, связанных с человеческими ресурсами, с которыми сталкиваются сегодня организации.

Путем тщательного рассмотрения каждого из этих вопросов, руководство может выявить потенциальные слабые зоны и предпринять соответствующие

корректирующие меры.

Таблица 6.3. *Некоторые проблемы, связанные с человеческими ресурсами* [19]

1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области бизнеса, какие качества в них потребуются в будущем?
2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства?
3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения?
4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей?
5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников?
6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему?
7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала?
8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качественного участия работников в управлении?

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

*Культура и образ корпорации.* Наконец, можно выделить ограниченное число и других факторов, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутренне и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы, как оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее имидж. Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других.

Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хороша ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании.

После проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности, руководство может

определить те зоны, которые требуют немедленного внимания, те, которые могут подождать, и те, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

### **6.6. Анализ стратегических альтернатив**

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будем следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из этой точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?» [19].

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии. Давайте рассмотрим каждую из этих альтернатив, причины, почему компании применяют одну стратегию, а не другую, и ту точку, в которой конкретная стратегия, скорее всего, окажется успешной. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

*Ограниченный рост.* Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство, в общем-то, не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

*Рост.* Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции) своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть - это благо. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению,

многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций. Недавние слияния таких фирм, как «Рено» и «Америкэн Моторс», представляют впечатляющие примеры того, что их руководство следует стратегии роста.

*Сокращение.* Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов. [19].

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации. В 1987 г. «Эар Атланта», региональная компания воздушного транспорта; ориентированная на качественное обслуживание, была вынуждена из-за чрезвычайного давления со стороны конкурентов, прекратить свою деятельность и ликвидировать все свои активы, пытаясь заплатить кредиторам.

2. *Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. В середине 80-х годов «Ревлон Групп» согласилась продать большую часть своих предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, за 574 млн. долл. и предпринимает попытки продать оставшиеся еще за 100 млн. долл. Продажа дала бы «Ревлон» около 1,7 млрд. долл. наличными, необходимыми для осуществления крупных приобретений.

3. *Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли. В 1986 г. сеть бакалейных магазинов «Стоп энд Шоп» зафиксировала потерю в 2 млн. долл. от сокращения своих операций, но уже через год компания получила 118-процентную прибыль за второй квартал 1987 г. Целью руководства было сокращение количества операций до более управляемого и, как надеялись, прибыльного уровня.

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

*Сочетание.* Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения. В то же время, когда

«Ревлон Груп» сокращала свою деятельность, соглашаясь продать большую часть предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, она настойчиво пыталась приобрести фирму «Жиллетт», выпускающую лезвия для бритв, предлагая 5,41 млрд. долл. (стратегия роста).

Таким образом, анализ представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Рекомендуются некоторые шаги анализа:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии;
- 7) согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых приобретений;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Анализ можно назвать организованной атакой на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

## 6.7. Выбор стратегии и реализация стратегического плана

Выбор наиболее подходящей стратегии изменения зависит от следующих факторов:

сущности исходной ситуации, сущности процесса изменения.

*Сущность исходной ситуации* может быть названа *потенциалом изменения*. Потенциал изменения означает степень готовности и изменения в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита. Для того, чтобы охарактеризовать сущность процесса изменения, должны быть выбраны две величины:

желаемая скорость процесса изменения (быстрое или медленное); сложность процесса изменения (простое или сложное изменение).

При разделении простого и сложного изменений учитываются следующие моменты. Ситуации считаются простыми, если проводится один процесс

изменения и если внешняя среда не влияет на внутренние дела организации. Ситуации считаются сложными, если, по крайней мере, встречается одно из следующих условий:

- одновременно имеют место сразу несколько процессов изменения;
- наблюдается существенное воздействие со стороны внешней среды;
- внешняя среда враждебна.

После того, как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке по разнообразным факторам [19]:

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

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

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. В 1983 г. некая посторонняя группа инвесторов осуществила приобретение большого количества акций банка «Саутист Бэйн» (крупнейший банк штата Флорида). Это заставило высшее руководство «Саутиста» пересмотреть свои стратегические альтернативы и убедить организацию выкупить (за 150 млн. долл.) акции, приобретенные инвесторами. Руководство «Саутиста» решило, что это единственный способ сохранить существующую управленческую структуру. Очевидно, что это - дорогое с финансовой точки зрения решения.

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

Подведем итоги:

- выбор стратегии изменения зависит как от сущности процесса изменения, так и от характера исходной ситуации;
- характер процесса изменения можно представить через степень его сложности и скорость протекания;
- характер исходной ситуации можно представить через потенциал изменения (рис. 6.2).

Обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы.

Внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления планирования на уровне подразделений.

Объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми.

Больше думать и сосредотачиваться на стратегических вопросах.

Получить большее понимание и подготовку в области стратегического планирования.

Повысить уровень участия и обязательности высшего руководства.

Повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам.

Усовершенствовать систему передачи информации от главной штаб-квартиры фирмы к подразделениям.

Обеспечить возможность лучшего выполнения планов.

Больше реализма, меньше раздумий и колебаний.

Разработать лучшие стратегии.

Установить более совершенные цели и информировать о них.

Обращать меньше внимания на голые цифры.

Рис. 6.2. Процесс выбора стратегии изменения

1. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения.

2. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

3. Стратегические планы должны разрабатываться с общекорпоративных, а не с индивидуальных позиций.

4. Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации.

5. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

6. Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации – ее миссии и конкретных целей» обеспечивающих ее выполнение.

7. Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.

8. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрестно поддерживаемыми.

9. Важное значение имеет связь между ценностями, которых придержива-

ется высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации.

10. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации.

11. Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации.

12. В распоряжении организации имеются четыре стратегические альтернативы – ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

13. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

*Реализация стратегического плана.* Отечественные компании до недавнего времени жили, полагаясь на то, что «завтрашний день можно спланировать, исходя из сегодняшнего опыта». Современное стратегическое планирование основано на другой предпосылке: «завтрашний день всегда отличается от сегодняшнего». П. Друкер в своей книге «Управление в беспокойные времена» писал, что завтра всегда не похоже на сегодня. И даже самая мощная компания подвергается риску, если она не работала над своим будущим».

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, *что* организация хочет достичь и *когда* она хочет получить желаемый результат. *Метод* достижения цели - как рассматривается только в общем смысле, а именно – каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

*Тактика.* Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, они также часто должны разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Вот некоторые из характеристик тактических планов [19]:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.

2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших

уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.

3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.

4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

*Политика.* После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

Следует отметить, что, хотя политика и направляет принятие решений, все же она оставляет свободу действий. «Дженералс Моторс», например, проводит политику снижения количества новых инструментов, необходимых для производства новой модели. При тщательном обследовании их автомобилей можно заметить, что многие автомобили имеют одинаковые багажники, бамперы или двигатели. Иногда новая модель «шевроле» будет иметь детали, которые применялись в «бьюиках» и «олдсмобилах» предыдущего года. Многие вообще не замечают высокой степени стандартизации семейства автомобилей «Дженералс Моторс». Это как раз является ярким свидетельством свободы выбора при принятии решений, которую допускает такая политика.

*Процедуры.* Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений, напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура».

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

*Правила.* Когда успешная реализация планов зависит от точного выпол-

нения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить *всяческую* свободу выбора. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера.

Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение действий конкретными способами, оно составляет правила.

*Правило* точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

В таблице 6.4 описано, как правила и процедуры способствуют достижению целей организации.

Таблица 6.4. Как правила и процедуры способствуют достижению целей [19]

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей.</li><li>2. Повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению.</li><li>3. Дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации.</li><li>4. Позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп. (А поскольку аналогичное задание выполняется аналогичным же способом, то оно должно выполняться каждый раз с одинаковой или растущей эффективностью.)</li></ol>
--

#### Вопросы для самопроверки:

1. Какие причины и силы способствующие изменению?
2. Составьте перечень достигнутых изменений.
3. Какой была первичная стратегия изменения?
4. Что бы сделали Вы, если бы столкнулись с необходимостью изменений сейчас?
5. Какие есть на Вашем предприятии резервы для повышения роли трудовых коллективов в интенсификации производства, в повышении качества продукции, эффективности хозяйствования?

## ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 7.1. Задачи процесса организации

Процесс формирования решений в организации представляет собой последовательный ряд этапов или действий. Можно в известной степени условно считать, что этот ряд состоит из следующих этапов:

- 1) определение целей организации;
- 2) выявление проблем в процессе достижения этих целей;
- 3) исследование проблем и постановка диагноза;
- 4) поиск решения проблем;
- 5) оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них;
- 6) согласование решений в организации;
- 7) утверждение решений в организации;
- 8) подготовка к вводу их в действие;
- 9) надзор за применением решения;
- 10) проверка эффективности решения.

При проектировании организационных систем, имеющих сложную структуру, необходимо учитывать, что проектируется не только сама организация, но и весь комплекс условий, в которых протекает ее функционирование, т.е. имеется в виду полная система внешних и внутренних факторов, включающая саму организацию в качестве подсистемы. Функционирование системы всегда целенаправленно.

Организация как функция управления предполагает воздействие на сознание и поведение индивидов; социальных групп со стороны субъектов управления с целью поддержания и улучшения деятельности хозяйственных систем. Содержанием воздействия обычно является совокупность приемов, способов, направленных на создание и совершенствование между элементами хозяйственной системы, как по вертикали, так и по горизонтали. Основные требования к организации как функции управления состоят в следующем: обеспечение всех принимаемых решений организационными мерами по их выполнению; повышение персональной ответственности и исполнительской дисциплины; совершенствование организации трудовой деятельности; целесообразное разграничение обязанностей сотрудников и др.

По М. Веберу, организация представляется как произвольное соглашение людей, которые объединены в процессе работы, с распределением и закреплением за каждым членом определенных функций для наиболее эффективной деятельности всей организационной системы. У всех объединившихся людей предполагается наличие общих интересов, а в идеальном типе организации, кроме того, совпадение ее целей с целями каждого ее члена. Сегодня накоплен определенный опыт реализации организации, как функции управления. В нем выделены, например, такие направления, как рациональное разделение и изучение потоков информации, используемых при подготовке и принятии решений; механизм обоснования, принятия и изменения целей, выявления расхождений между действительными и декларируемыми целями организаций; мотивация

деятельности управленческого персонала; разрешение внутрисистемных конфликтов и т.д.

В этой связи рассмотрим два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Второй аспект связан с тем, что в процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ - это функция, которую должны осуществлять все руководители - независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту же структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. "Наилучшая" структура – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

При рассмотрении процесса организации деятельности предприятия в современном менеджменте в первую очередь характеризуют фундаментальное понятие - *взаимоотношение 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.

## **7.2. Делегирование, ответственность и полномочия**

*Делегирование*, как термин, используемый в теории управления, означает передачу 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 выполне-

ны для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто не возможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметил 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 непонятных и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста ее эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществляется делегирование, - а эту проблему мы изучим позднее, необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

*Ответственность*, представляет собой обязательство выполнить 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 обязательно 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 отдел, 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.

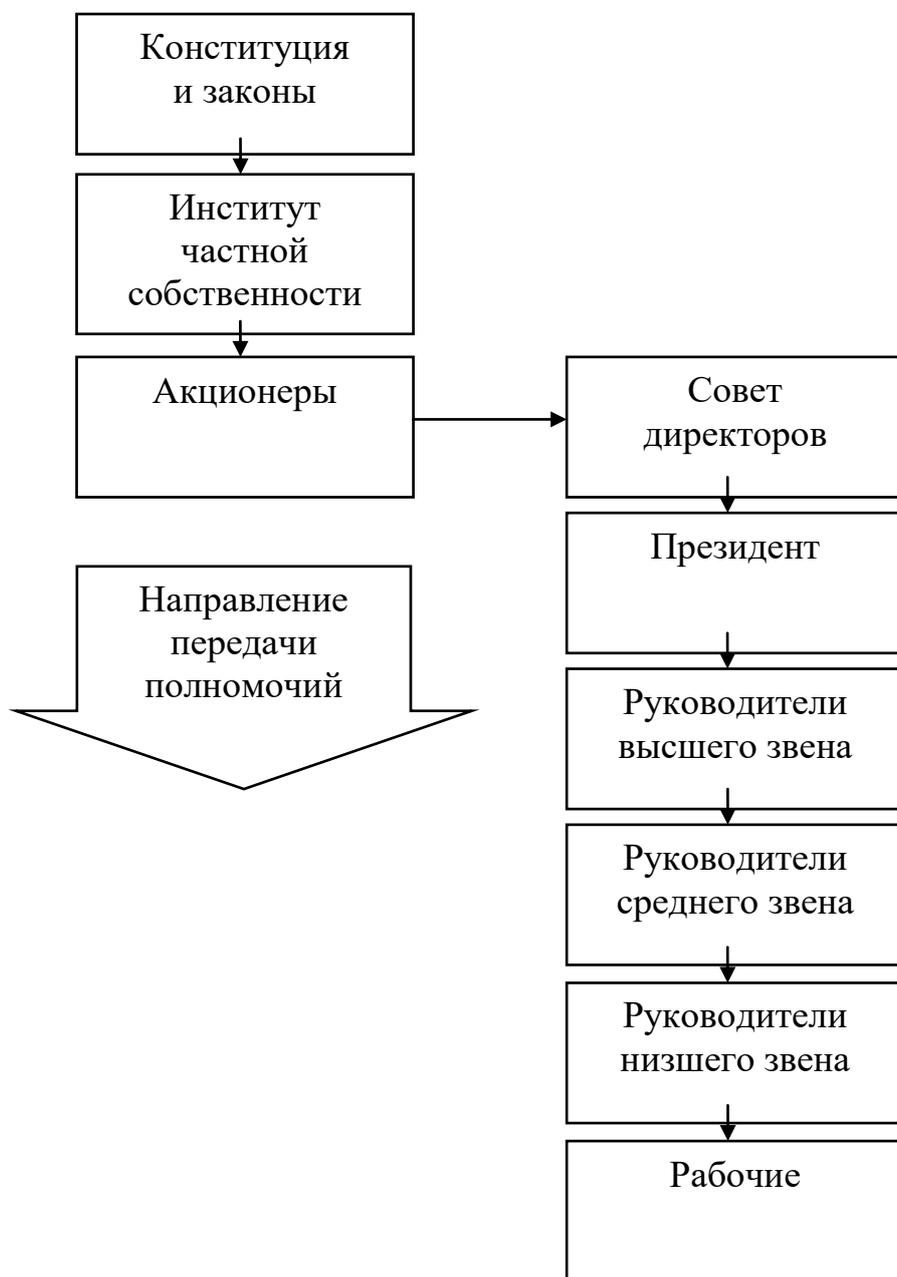


Рис. 7.1. Классическая концепция организационных полномочий

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

Полномочия делегируются *должностям*, 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 управля-

ющий 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.

Согласно классической концепции, проиллюстрированной на рис. 7.1, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. В коммерческом предприятии, например, руководитель отдела кредитования получает свои полномочия от заместителя главного бухгалтера-контролера, а тот – от вице-президента по финансовым вопросам в свою очередь – от президента, получающего полномочия от совета директоров. Если проследить дальше, совет директоров получает полномочия от акционеров, обладающих своими полномочиями, предоставленными институтом частной собственности в соответствии с конституцией и законами страны. Это представляется логичным и согласующимся с концепцией делегирования полномочий руководителя их подчиненным.

Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя на станок другого рабочего, если его собственный сломался. Более наглядным примером будет женщина – член конгресса, которая тратит на личные нужды деньги, выделенные для служебных целей, чем превышает пределы своих прав на расходование правительственных ресурсов.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент крупной открытой акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации.

Например, некоторые компании в последние годы решили прекратить бизнес в странах, где без подкупа нельзя обойтись. Эти компании предпочитают отказаться от дополнительных прибылей, чтобы не заставлять своих руководителей отклоняться от принятых норм поведения путем сокрытия платежей или иного нарушения законных полномочий.

Однако ограничения, налагаемые на полномочия, часто широко нарушаются на практике. Чтобы лучше это понять, давайте вкратце рассмотрим разницу между полномочиями и властью.

Эти понятия часто путают друг с другом. *Полномочия* определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, *власть* представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Полномочия, другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет *право* делать. Власть определяет, что оно *действительно может делать*. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию.

### 7.3. Линейные и аппаратные полномочия

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 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 [19].

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 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.

Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

Аппаратные задачи можно определить как консультативные или обслуживающие. Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей. К широко распространенным типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный.

Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия - работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга по данному вопросу. Также и руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. Конечно, благодаря власти и неформальным отношениям, людям удается иногда обойти цепь команд даже в организациях типа вооруженных сил, где жестко обеспечивается соблюдение этого принципа. При большой длине цепи команд соблюдение принципа единоначалия может значительно замедлить обмен информацией и принятие решений в некоторых случаях. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма. Анри Файоль включил его в свои 14 принципов организации. Поэтому большинство организаций пытаются его применять.

Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия, как руководителей, так и подчиненных.

Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия [19]:

1. *Заблуждение "Я это сделаю лучше"*. Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с

несколько меньшим качеством. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в желании самим делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. *Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. *Боязнь риска.* Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам [19]:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешно выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

## 7.4. Построение организационных структур

Вопросы построения организационных структур необходимо рассматривать в динамическом плане. В полную систему при проектировании организаций следует включить не только саму организацию и ее существенные связи с другими, внешними по отношению к ней объектами, но и систему прогнозирования возможных изменений в ее структуре за счет появления новых социальных, экономических или информационных возможностей. Иначе говоря, структура организации должна быть гибкой, и информационный аспект является тем, что может обеспечить проявление и развитие данного свойства.

Таким образом, основные принципы, которые необходимо соблюдать при проектировании структуры каждого органа управления, следующие:

1. Структуры управления должны строиться с минимально возможным числом иерархических ступеней.

2. Система управления должна быть адаптивной, т.е. должны быть способны изменять свою структуру в определенных пределах в соответствии:

а) с изменяющимися общими целями управления;

б) с изменяющимися частными целями управления;

в) с изменением условий, в которых осуществляется управление;

г) с изменением качества отдельных элементов (людей, тактических средств управления);

д) с накоплением опыта функционирования (самосовершенствование).

3. В системе управления необходимо добиваться кратчайших путей прохождения информации.

4. За выполнение каждой элементарной функции управления должен полностью отвечать один работник органа управления. При сведении нескольких элементарных функций управления в одну укрупненную все исполнители каждой элементарной функции должны быть подчинены исполнителю укрупненной функции.

5. Экономическая целесообразность структуры системы управления предполагает выполнение каждым работником органа управления только таких видов работ, которые вполне соответствуют их деловой квалификации. Поручение работы специалисту, квалификация которого выше требуемой для выполнения этой работы, снижает экономическую эффективность системы.

6. Распределение функций управления между исполнителями и построение иерархических ступеней в органе управления должны предусматривать некоторую рациональную степень централизации, при которой, с одной стороны, достигаются достаточная специализация и полнота использования технических средств управления, а с другой – обеспечивается достаточная оперативность управления, свойственная децентрализации вообще.

Современные тенденции в проектировании организаций.

Большинство предприятий (организаций) было создано во времена, когда почти не возникало проблем виданной и коренной перестройки их звеньев, изменения соотношения частей и функций. Машина управления могла позволить себе роскошь быть медлительной и тяжелой. Ведь ее функция состоит в том,

чтобы мобилизовать опыт групп людей и их способность принимать решения в относительно неизменной окружающей среде.

Научно-техническая революция, нововведения обусловили:

- 1) рост номенклатуры изделий;
- 2) резкое увеличение средней сложности выпускаемых изделий и сложности технологии их производства;
- 3) быструю сменяемость выпускаемых изделий;
- 4) необходимость решения новых задач управления (например, комплекса задач управления научно-техническим прогрессом).

Поэтому сложность задач управления возросла во много раз. Кроме того, требуется высокая оперативность решения вопросов управления и значительная гибкость современных структурных организационных форм. Ключ к решению современных проблем управления дает системный научный подход в совокупности с логическими способностями вычислительных машин и их возможностями при обработке данных.

Поэтому основной упор в любом экономически развитом обществе делается на совершенствование организационных форм и структур управления, приведение их в соответствие с характером изменений в технике и меняющейся обстановкой, поиск оптимальных соотношений централизации и децентрализации. Большие успехи в данном направлении достигнуты в Японии, США и других высокоразвитых странах.

Примечательным является высказывание одного из американских специалистов по организационным структурам управления Роберта Моклера: "Нет и не может быть каких-либо единых указаний или советов относительно наилучшего способа выбора организационных структур управления, каждый отдельный случай требует индивидуального подхода; можно лишь подчеркнуть, что в случаях, когда технологический процесс на предприятии имеет устойчивую форму, более подходящей является традиционная иерархическая организация, имеющая форму пирамиды; в случае, когда продукты производства разнообразны и технология меняется, наиболее приемлемой является децентрализованная иерархическая структура управления предприятием".

Рассмотрим современные тенденции совершенствования структурных организационных форм в экономически развитом обществе.

Согласно современным концепциям задаче нахождения экономически эффективной системы управления подчинен поиск оптимального соотношения централизации и децентрализации в управлении. Все чаще можно слышать утверждение, что "соотношение централизации и децентрализации - вопрос нахождения приемлемого баланса этих двух взаимосвязанных явлений".

Прежде всего, необходимо обеспечить обоснованность, оперативность и реалистичность принимаемых управленческих решений. Решения должны приниматься быстро и вблизи источника информации, и при всестороннем учете последней. Этим объясняется тенденция передачи ответственности за решения "вниз", ближе к месту продуктивной деятельности.

Где бы решение не принималось, проблема состоит в том, чтобы руководитель полностью отвечал только за ту деятельность, которую он контролирует.

ет. Соблюдение этого правила в значительной мере способствует ясности в построении организации и мотивации действий руководителя.

Из этого вытекает и другое условие построения организаций - формулирования политики компаний от процесса принятия решений; точки - централизация в вопросах общей политики при децентрализации в решении оперативных вопросов.

В этой связи важнейшее место занимает выяснение того, какие именно вопросы должны решаться на различных уровнях руководства. Высшие уровни должны быть разгружены от текущей, с тем, чтобы, во-первых, не создавалось "узкого места", которое могло бы задержать решение срочных задач, и, во-вторых, чтобы освободить руководителя для обдумывания и решения наиболее крупных, узловых проблем, дать ему возможность знакомиться с опытом других организаций, общаться со специалистами и т. д.

В настоящее время характерными становятся функции управления – перспективное планирование организационной структуры, проектирование изменяющихся соотношений в централизации и децентрализации. Тем самым предпринимается попытка создать организационный механизм, который бы на регулярной, систематической основе осуществлял совершенствование структур управления. Иными словами, сама работа по изменению организационных форм становится неременной, постоянно действующей функцией управления.

Основной принцип построения хозяйственных организаций, получивший наиболее широкое распространение в мировой практике, – это группировка власти и ответственности по отдельным функциям управления (планирование, регулировка производства, финансовая деятельность, реклама, снабжение, сбыт, контроль и т.п.). Такая структура базируется на разделении труда, на специализации работников, ориентирована на минимизацию издержек производства благодаря целенаправленному воздействию каждой функции на производственные процессы.

Исходя из опыта создания структур различных фирм за рубежом, можно определить следующую последовательность действий [19]:

1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура - это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как это требуют внешние условия. Требования внешней Среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля.

### **7.5. Централизация и децентрализация**

Фундаментальным вопросом при проектировании организации является вопрос о том, как распределить полномочия по принятию решений между ее подразделениями или как установить степень централизации, характеризующую данную организацию.

Централизация – это концентрация принятия решений, аккумуляция власти на высшем уровне. В свою очередь, децентрализация рассматривается как делегирование ответственности за ряд основных решений, а следовательно, и делегирование полномочий на более широкие ступени управленческой иерархии. Децентрализация не есть просто явление, отличное от централизации; она направлена на улучшение организационной структуры и взаимосвязей внутри нее, на повышение эффективности функционирования системы. "Централизация" и "децентрализация" не являются понятиями, взаимно исключающими друг друга; они выражают лишь разную степень распределения власти, ответственности и контроля по "вертикали". Поэтому децентрализация не может рассматриваться вне связи с централизацией. Она существует лишь в отношении централизации - в этом их диалектическое единство".

Основной особенностью централизации является предоставление высшему уровню права выбора наилучшей программы среди всех имеющихся. Централизация непосредственно решает также проблему координации и управления деятельностью подразделений. Централизация помогает устранять дублирование функций и нежелательное соперничество между руководителями подразделений при принятии решений.

Децентрализация должна иметь место там, где организация функционирует среди быстро меняющихся внешних воздействий, т.е. когда требуется быстрая реакция организаций в смысле перестройки ее локальных и глобальных критериев деятельности, что особенно важно на современном этапе научно-технического прогресса. Децентрализация способствует принятию решений на том уровне, где легче всего выработать наилучшие решения и получить всю необходимую информацию. Децентрализация поощряет и делает возможным использование определенных специализированных знаний всеми подразделениями.

Таким образом, та или иная форма организационной структуры определяется задачами, стоящими перед системой, особенностями взаимоотношений с внешней средой, исторически сложившимися принципами построения организации. Однако вполне естественно в каждом конкретном случае выбирать оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией и руководствоваться следующим: принятие стратегических решений необходимо концентрировать на высших уровнях иерархии и осуществлять делегирование полномочий в определенных пределах более низким уровням для принятия тактических решений, отвечающих сфере их компетенции.

Когда в середине нашего столетия впервые возникла озабоченность эффективностью предпринимательской деятельности, было решено сосредоточить ее в центральном органе управления фирмой, а управляющим среднего и низового звеньев оставить вопросы оперативного управления производством и повышения конкурентоспособности. Следуя в этом направлении, многие фирмы отдали вопросы стратегического планирования на откуп высшему звену управления фирмы.

Опыт показал, что в случаях (за исключением приобретений и слияний), когда предпринимательством занимаются лишь высшие уровни управления фирмы, это плохо влияет на общую эффективность и организацию системы. Даже самые блестящие предпринимательские замыслы останутся лишь идеями, если для их осуществления не задействованы через промежуточные уровни функции материально-технического обеспечения фирмы, которые преобразуют такие решения в новую продукцию, рынки, новые виды маркетинга, новую технологию.

Практика подтвердила, что вертикальные связи между "мозгом" на вершине пирамиды и "телом" материально-технического обеспечения фирмы жизненно необходимы. Без этого предпринимательская деятельность погибнет в зародыше.

Следовательно, предпринимательская реакция также должна быть децентрализованной.

Однако в этом случае децентрализация заключается не в том, чтобы спустить как можно ниже полномочия по принятию решений. Это скорее процесс разделения стратегической ответственности между несколькими уровнями общего руководства. Принцип максимальной децентрализации заменяется принципом обозримости стратегии, состоящим в том, что полномочия и ответственность по каждому важному стратегическому решению должны быть переданы такому уровню в основании пирамиды, где видны все переменные, относящиеся к этому решению.

Осуществление жизненно важной связи между "мозгом" и "телом" требует участия значительного числа управляющих всех уровней иерархии и работ типов функциональных служб. Это обстоятельство имеет существенное значение для структуры.

Отдельные преимущества и недостатки рассматриваемых структур приведены в таблице 7.1.

Таблица 7.1. *Преимущества централизации и децентрализации* [19]

<p><b>Преимущества централизации</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.</li> <li>2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.</li> <li>3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.</li> </ol>
<p><b>Преимущества децентрализации</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.</li> <li>2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.</li> <li>3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При централизованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.</li> <li>4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при этом сроки продвижения от рядовых до высших должностей становятся короче, децентрализация способствует тому, что честолюбивый и напористый молодой руководитель остается в фирме и растет вместе с ней.</li> </ol>

Понять, насколько данная организация централизована в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики [19].

1. Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

2. Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло.

3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагива-

ющие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

4. Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Какова структура командной линии в Вашей организации?
2. Имеете ли Вы более одного начальника, отдающего Вам распоряжения?
3. Приходится ли кому-либо из Ваших подчиненных принимать распоряжения от кого-нибудь, кроме Вас?
4. Является ли единоначалие (или его отсутствие) причиной каких-либо трудностей у Вас?

## ГЛАВА 8. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 8.1. Задачи процесса мотивации

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через его понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разобрать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Об этом пойдет речь в данной главе. Будут рассмотрены следующие вопросы: общая характеристика мотивации и теории мотивации. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вовне и внутри человека и заставляют его осознано или неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации.

*Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную*

*на достижение определенных целей. Влияние мотиваций на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. [16]*

Для того чтобы более всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

каково соотношение внутренних и внешних сил;

как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, уясним смысл основных категорий, которые будут использованы в дальнейшем.

*Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения.*

Люди по-разному могут пытаться устранять потребности. Они могут удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и находят осознанное устранение. Устранение потребности не предполагает, что она устраняется навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму их конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

*Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо делать и то, как будет осуществлено это действие. В частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или же устраняя их.*

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, однако она может сознательно меняться, например, в процессе воспитания и образования человека.

*Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. В зависимости от того, ка-*

кие цели преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип мотивирования состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При таком типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом, напоминает, вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Задача второго типа мотивирования – формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы человека и, наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит воспитательный и образовательный характер и часто не связан с какими-то конкурентными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, но и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими работниками.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления эффективно управляемые организации стремятся сочетать их.

Мотивирование людей осуществляется путем использования различных приемов и способов воздействия на человека. Отдельный прием или способ мотивирования выступает в виде определенного мотиватора. Зная то, какие мотиваторы побуждают человека к тем или иным действиям, можно с их помощью пытаться управлять поведением человека. Мотиваторами являются различные типы поощрения – непоощрения, наказания – ненаказания, принуждения – непринуждения. При этом мотиватор как способ воздействия может быть применен к человеку до начала и после завершения действия. Степень воздействия на человека одного и того же мотиватора может быть различна в зависимости от того, когда осуществилось его применение. Например, такой мотиватор, как материальное поощрение, в одних случаях может быть эффективным, если его применять до начала действия человека, а в других случаях – если применять после осуществленного действия.

*Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражений», вызывающих действие определенных мотивов.*

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности: усилие; старание; настойчивость; добросовестность; направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия.

Он может работать может работать в полную силу, а может работать в полсилы, может стремиться работать полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще и искать сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смонтирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество того труда, а другой стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивая от работы, повышая квалификацию, совершенствовать свои способности.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в *настойчивости* продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как очень часто люди очень быстро теряют интерес к начатому делу. И если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости приводят к тому, что они сокращают усилия и демонстрируют меньше старания, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет означать для организации упущенные возможности.

*Добросовестность* при выполнении работы означает ответственное осуществление работы с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм. Человек может обладать хорошей квалификацией и глубокими знаниями, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации в таком случае должно стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников необходимую для работы характеристику их поведения.

*Направленность* как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь с помощью мотивирования направлять эти действия для достижения определенных целей.

Сказанное позволяет уточнить понятие *мотивации* как совокупности сил, заставляющих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей.

## 8.2. Эволюция теории мотивации

Хотя сейчас общепризнано, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы «работали» и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что вы встретитесь с такими примерами в работе.

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был *метод кнута и пряника*. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На его концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказывало наблюдение этих жестких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

*Попытки использовать в управлении методы психологии.* Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с по-

явлением работы Элтона Мэйо (1880-1949) стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1932-1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигала 251%, тогда как на других участках составляла лишь 5-6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявления немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось материальное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на *анализе потребностей* и их влиянии на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и связь с мотивацией человека к деятельности и пытаются дать ответ на вопрос: что внутри человека побуждает его к деятельности? Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- 1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу;

- 2) теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- 3) теория двух факторов Герцберга.

Теория иерархии потребностей Маслоу. Широко известная и признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу (1908-1970), включает следующие основные идеи и предпосылки:

- 1) люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- 2) люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- 3) группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- 4) потребности побуждают человека к действиям, если они не удовлетворены. Удовлетворенные потребности больше не мотивируют людей;
- 5) если одна потребность удовлетворена, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- 6) обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- 7) потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
- 8) потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня;
- 9) потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности: нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует 5 групп потребностей (рис. 8.1).



Рис.8.1. Иерархия потребностей Маслоу

**Физиологические потребности.** К данной группе относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности порождены физиологией человека и в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения этой потребности, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на, оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

**Потребности безопасности.** Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести человеку жизнь. Люди, испытывающие эту потребность, стремятся избегать волнений, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они, оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этой потребности, важны гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания.

Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такими людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать их труд выше прожиточного уровня и не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Теория Маслоу внесло исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменяется. Как отмечает Теренс Митчелл (1919-2007):

«В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности низших уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности».

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В таблице 8.1 в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворять потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

Таблица 8.1. Методы удовлетворения потребностей высших уровней

<p><b>Социальные потребности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться</li> <li>2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды</li> <li>3. Проводите с подчиненными периодические совещания</li> <li>4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба</li> <li>5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок</li> </ol>
<p><b>Потребности в уважении</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу</li> <li>2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами</li> <li>3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты</li> <li>4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений</li> <li>5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия</li> <li>6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице</li> <li>7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности</li> </ol>
<p><b>Потребности в самовыражении</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал</li> <li>2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи</li> <li>3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности</li> </ol>

Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полное соответствие особенностям мотивации персонала в современных условиях.

Существенный вклад в дальнейшее развитие теории содержания мотивации внес Д. МакКлелланд (1917-1998), который ввел по отношению и рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимает во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей, отходя от рассмотрения изолирован-

ного их влияния на человека. В теории И. Герцберга (1923-2000) потребности делятся на две большие группы: мотивирующие и здоровья. К мотивирующим факторам им отнесены: достижения, признания, процесс работы, ответственность, продвижение.

К факторам здоровья отнесены:

политика и управление, техническое руководство, оплата труда, взаимоотношение с руководством, условия работы.

Наиболее существенные различия рассмотренных теорий показаны в таблице 8.2.

Понимание процесса мотивации во многом зависит от того как его воспринимает субъект на который она направлена.

Р. Форд и И. Герцберг предложены 15 пунктов, определяющих принципы малонаправленности труда. Вот эти условия, мотивирующие улучшение организации труда.

1. Любые действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к тому, кто требует действия от других.

Уверены ли вы в том, что ваши управляющие действуют так же?

2. Большинство людей испытывают радость от работы, отвечая за нее, удовлетворяя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Они хотят вести с ними переговоры, знать их проблемы, и не только производственные. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно.

Дают ли рабочие места, «заподозренные» в том, что они порождают безразличие и незаинтересованность, возможность строить подобные межличностные отношения? Или сотрудник остается изолированным? Как восстановить с ним контакты?

3. Каждый на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свои способности и свою значимость. Он не хочет, чтобы в тех вопросах, в которых компетентен именно он, решения принимались без его участия.

Не являются ли требования, предъявляемые к работнику, заниженными? Не оставлен ли он на произвол рутины? Какие дополнительные функции могли бы обогатить его работу?

4. Каждый стремится выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе.

Таблица 8.2. Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

<b>Теория Маслоу</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности делятся на первичные и вторичные и предоставляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.</li> <li>2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры</li> <li>3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается</li> </ol>
<b>Теория МакКлелланда</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Три потребности, мотивирующие человека - это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность)</li> <li>2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.</li> </ol>
<b>Теория Герцберга</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации</li> <li>2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой</li> <li>3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека</li> <li>4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы</li> </ol>

Остаются ли у вас результаты труда обезличенно-безымянными или они именные? Нередко руководитель укрывает себя перьями, добытыми его подчиненными. Это портит им кровь.

5. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его встретят. Во всех подразделениях налажен приток новых идей. В том числе и за пределами формальных рамок рационализаторских предложений? Может быть, через «кружки качества»?

6. Людям нравится ощущать свою значимость. «Для них меня нет», – так говорят там, где управление не на высоте. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха? Как вы дали ему это понять?

7. Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. В достижение целей, которые он сам перед собой ставил или в формулировании которых он принимал неформальное участие, работник вложит больше личной энергии.

Выработали ли вы со своими сотрудниками цели, достижение которых поддается измерению по уровню и срокам выполнения?

8. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение - и материальное, и моральное.

В какой форме осуществляется поощрение у вас?

9. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства и управляющих вообще. Если их доступ к ин-

формации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными. В результате снижается и их готовность к труду.

Имеют ли ваши сотрудники ту информацию, которую они хотят получить, которая нужна им для работы? Своевременно ли они получают эту информацию?

10. Сотрудники терпеть не могут, чтобы решения об изменениях в их работе и рабочих местах, даже если эти изменения позитивны, принимались без их ведома, не учитывая их знания и опыт.

Как обстоят дела с участием ваших сотрудников в управлении?

11. Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Сотруднику она нужнее, чем его начальнику. К тому же она должна быть оперативной, чтобы работник мог вносить коррективы в свои действия.

Каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло.

Как измеряется качество труда у вас? В чем заметны улучшения? Сформулировали ли вы цели и измерители, с помощью которых вы можете в какой-то степени объективно оценивать трудовой вклад сотрудника?

12. Для всех нас контроль со стороны неприятен. Это напоминает школьное задание. Каждая работа выигрывает от максимально возможной степени самоконтроля, подумайте об игре в кегли: непосредственно видимые результаты действий игроков повышают их интерес, будет азарт.

Как обстоит дело с возможностями самоконтроля на рабочих местах, которые вы считаете проблематичными?

13. Большинство людей стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

Вы используете эту потребность? Если работа примитивна и не предоставляет возможностей развития, что вы делаете? Может быть, практикуете смену видов деятельности?

14. Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные ими лучшие результаты приводят только к тому, что из еще больше нагружают. Особенно если это никак не балансируется в денежном отношении. Так убивают инициативу. Прибыль, которую вы можете получить благодаря заинтересованной работе своих сотрудников, возникает не из охоты за секундами, а из возможности самовыражения и самореализации, которые предоставляются тому, кто работает.

За кем вы охотитесь – за секундами или за талантами?

15. Позволяет ли работа быть самому себе шефом? Есть ли возможно большее свободное пространство для инициативы организации производства, для индивидуальной ответственности работников во всей цепочки «затрат и результат»?

Как обстоят дела с возможностью самовыражения работающих?

### Вопросы для самопроверки:

1. Кто из отдельных членов Вашего коллектива мог бы выиграть от расширения фронта работ, или от ротации?
2. Каковы могли бы быть выгоды?
3. Какие проблемы могут возникнуть?
4. Считаете ли Вы, что ротация рабочих мест способствует увеличению ответственности?

## ГЛАВА 9. КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 9.1. Сущность и задачи контроля

Контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, – это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действия, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, – означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей [19]. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Питеру Друкеру заявить: “Контроль и определение направления – это синонимы” [19].

Движущими факторами процесса контроля деятельности предприятия являются:

- неопределенность ситуаций;
- необходимость предупреждения кризисных ситуаций;
- потребность в поддержании успеха.

Рассмотрим подробнее эти факторы.

Неопределенность. Планы и организационные структуры – это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому. Чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей Среды могут превратить планы. Вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.

Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими

группами, скучную работу с отсутствием мотивации.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Несмотря на многочисленные недавние успехи в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры еще очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге “И-Цзинь” (“Книга перемен”) еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки и управления:

“Когда умный человек видит, почему он добился успеха, он делает так снова. Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их”.

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация, безусловно, обязана обладать способностью, вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т.е. отвечая на вопрос “Насколько мы продвинулись к поставленным целям?”, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Именно так мелкие фирмы определяют, в каких областях им расширяться и заключать контракты, и именно так конгломераты типа “Галф энд Уэстерн” определяют, какая из входящих в их состав фирм должна получить большую долю ресурсов, а какую следует продать или расформировать. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней Среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

## 9.2. Характеристика видов контроля

Контроль – это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Это обстоятельство станет вам более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным.

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Время осуществления основных видов контроля

### Предварительный контроль

Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение - это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей. Все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

**Человеческие ресурсы.** Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также

путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступить к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

**Материальные ресурсы.** Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

**Финансовые ресурсы.** Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

### Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее, он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Все системы, имеющие обратную связь, могут быть охарактеризованы рядом признаков (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Все системы с обратной связью

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Имеют цели</li><li>2. Используют внешние ресурсы</li><li>3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования</li><li>4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей</li><li>5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей</li></ol> |
|---|

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами.

Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения, как в ее цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако, как мы с вами уже поняли, хорошее управление выходит далеко за рамки простого стремления обеспечить статус-кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

#### Заключительный контроль

При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически, полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать

этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо “для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением” [19].

### 9.3. Процесс контроля

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Показатель результативно дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски

параметров цели.

Третий этап процесса контроля направлен на устранение отклонений. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы - бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций или технологических процессов. Так, например, руководство может считать, что основной переменной величиной, вызывающей отклонение фактических результатов от желаемых, является структура организации.

#### **9.4. Поведенческие аспекты контроля**

Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

Проблем, возникающих вследствие системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая за достижение заданных стандартов контроля.

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджера часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и

видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Поведение, ориентированное на контроль. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Анализируя воздействие контроля на поведение людей, Хемптон, Саммер и Уэббер отметили следующее: “Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению”. В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Получение непригодной информации. Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа (это один из видов контроля), то завышение заявок увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получат именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то, запрашивая денег больше чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, стоит в том. Что контролеры не знают,

сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность. Эти рекомендации таковы [19].

Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не новы и не объективны или же попросту “ловят блох”, то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

Устанавливайте двустороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Профессор Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, - от президента до бригадира – должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, не очевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

Избегайте чрезмерного контроля. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий: “Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?” Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом

этих различий.

Вознаграждайте за достижение стандарта. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Какие стандарты деятельности установлены?
2. Каким образом установлены эти стандарты?
3. С какой частотой измеряются и сопоставляются со стандартами результаты деятельности?
4. Какого типа корректирующие действия могут быть осуществлены в случае необходимости?
5. К кому поступает обратная связь по результатам деятельности, как и когда?

## ГЛАВА 10. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### 10.1. Задачи и функции процесса принятия решений

Согласно классическому определению, из которого исходят многие авторы, управление является деятельностью, проводимой человеком и включающей функции планирования, организацию, принятие решений и контроля. Это определение, данное файлом, широко применяется, особенно в концепциях теории управления, ориентированных на человека - на субъект.

Смыслом управления, точнее говоря управленческой деятельности, является обеспечение достижения поставленных целей. А если это так, то содержанием управленческой деятельности являются действия по достижению этого состояния, а также комплекс соответствующих мероприятий.

Этот комплекс мероприятий можно расчленить на две группы:

1. Управленческие решения.

2. Управленческие действия. Под управленческими решениями понимается внутренняя мыслительная деятельность субъекта управления – индивидуального или коллективного, которые направлены на разрешение определенной проблемы управленческой ситуации.

Управленческое действие является внешне наблюдаемым, наиболее четко проявляющимся поведением управленческого работника, целью которого является обеспечение успешной реализацией предыдущего решения. Принятие решений является подготовительной фазой управленческих действий, которые можно определить и как действия коммуникационные. Эту фазу можно считать наиболее ответственной, поскольку принятие решения означает воздействие на социальную среду, на сотрудников и работников, подчиненных управленческому работнику - объекту принятия решений. Интересы организаций, в соответствии с которыми действует субъект, принимающий решения, имеет наибольший вес среди факторов, влияющих на принятие решения. Это справедливо практически для любого организационного решения, и именно этот факт определяет экономическую эффективность 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 [19].

Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 15 тыс. долл.

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. Люди, находящиеся на верх-

них этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. 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.

Ответственность за принятие важных организационных решений – тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся со всеобщностью принятия решений, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений – часть каждодневной работы управляющего. Как говорил профессор Фрэнк Харрисон (1913-2013): “Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, – эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги.

Профессор Макгилльского университета Г. Минцберг установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений. В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя – предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе. Распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений [19].

Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях, Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

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. Некоторые из них перечислены в таблице 10.1.

Таблица 10.1. Решения, типичные для функций управления

Планирование
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?</li> <li>2. Какими должны быть наши цели?</li> <li>3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?</li> <li>4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?</li> </ol>
Организация деятельности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?</li> <li>2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?</li> <li>3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?</li> <li>4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?</li> </ol>
Мотивация
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем нуждаются мои подчиненные?</li> <li>2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?</li> <li>3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?</li> <li>4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?</li> </ol>
Контроль
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?</li> <li>4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?</li> </ol>

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна.

## 10.2. Виды принимаемых решений

Менеджер на промышленном предприятии наиболее часто принимает организационные решения, которые 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 является

выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные.

*Программированное решение* 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.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений.

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.

Данную главу, по сути дела, следует рассматривать как введение к широкому обсуждению процесса принятия организационных решений. Главная цель здесь - представить некоторые основы, которые дадут вам возможность принимать такие решения с большей эффективностью. Важнейшим сущностным элементом указанной основы будут личные решения, как руководителей, так и людей, которыми они руководят.

*Компромисс.* Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий.

Эффективно работающий руководитель понимает, 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.

Это подводит нас к вопросу о том, как люди принимают решения, т.е. к мыслительному процессу, которым они пользуются, делая выбор из нескольких вариантов.

Рассматривая процессы принятия решения, следует учитывать два 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. Все 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 высокологических. 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.

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

*Интуитивные решения.* Чисто интуитивное решение – 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. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что “в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау”. Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг [19].

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря “неформальному обмену информацией и интуиции”.

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.

*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 случилось 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. Когда, к примеру, вы делаете выбор что изучать – программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы, скорее всего, принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету. Если вы получили балл “А” по нескольким программам менеджмента и только “С” – по программам бухгалтерского учета, вы, вероятно, предпочтете совершенствоваться дальше в менеджменте.

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, так как 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 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 закончиться катастрофой.

### **10.3. Методы принятия рациональных решений**

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, связанном и проистекающем из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.

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 типа описанного ниже.

Рассмотрим более подробно все этапы рационального решения проблемы.

1. *Диагностика* проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда

поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. 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” {19}.

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. 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. Необходимость правильного определения симптомов и причин подчеркивает консультант руководителей высшего звена фирмы “Буз, Элленд энд Хэмилтон”. Он указывает, что общая ошибка некоторых руководителей - это привычка ругать рабочих за низкие производительность и прибыли: “Руководители не могут увидеть других возможных причин, например, влияния затрат на материалы и накладных расходов, хотя эти составляющие эксплуатационных издержек растут. В результате компании без нужды вкладывают средства в планы повышения производительности труда и увольняют работников.

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.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Как указывает Рассел Акофф, руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. *Релевантная информация* (relevant – относящийся к делу) – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени [19].

Поскольку релевантная информация – основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Как показано в нашем случае, изучение процесса коммуникации, психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может порождать стрессы и беспокойство, значительно усиливающие искажения.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решений.* Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблемы 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. 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 было выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит и не разрешит существующую проблему [19].

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 и чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

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.

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 они все реалистичны, часто ве-

дет 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 позволяет снять проблему.

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 [19].

Это означает, что только после составления вами 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 – яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель.

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 реализовать 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. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

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 эта одна альтернативы не будет

наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководители, как правило, на практике не мечтают о таковом. Исследователь Герберт Саймон (1916-2001) указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет “удовлетворяющим”, а не “максимизирующим”. Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть в нем уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных [19].

#### 10.4. Реализация принимаемых решений

Правильность принимаемого решения и его рациональность может быть проверена только в результате его реализации.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же всего он вынужден *убеждать* в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход типа “прав я или не прав, но начальник я” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда участники к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Тем не менее, бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся *после того*. Как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: “Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидалось в период принятия решения”. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не

нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется, прежде всего, с помощью функции контроля, которая была рассмотрена выше.

### 10.5. Риск при принятии решения

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие “риск” используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности - риска или неопределенности* [19].

*Определенность.* Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности *детерминистскими*.

*Риск.* К решениям, принимаемым в условиях *риска*, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но *вероятность* каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность *объективна*, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Доклады федерального правительства по вопросам труда, экономики, результаты переписей (цензы) содержат огромный массив данных по структуре народонаселения, росту цен, распределению доходов, инфляции, заработной плате и т.п.

Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, а также стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Нельзя было, например, предсказать, купят или не купят миллионы американцев персо-

нальные компьютеры, опробовав идею всего на нескольких десятках семей. Нужна была реакция нескольких сотен респондентов. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может, скорее всего, случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной *субъективной* или *предполагаемой вероятностью*.

*Неопределенность.* Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место. Когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что на счет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая Среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удастся уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Таким образом, можно сделать заключение, что среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.

#### Необходимо:

1. Оценить достоинства и недостатки существующей системы распределения премий в хозрасчетном подразделении.
2. Проанализировать действующую в своем подразделении (отделе, бюро, лаборатории и т.п.) систему премирования.
3. Дать предложения и рекомендации по совершенствованию действующей системы премирования.

## ГЛАВА 11. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ

### 11.1. Роль коммуникаций в управлении

Как отмечают многие исследователи, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене в 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, мы называем коммуникации *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 организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. 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 становиться 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 [19].

Вначале введем понятие, что такое общение? *ОБЩЕНИЕ* можно определить как обмен идеями и мнениями. Общение подразумевает обратную связь, и если Вы не получаете ответа на то, что стараетесь передать или сообщить, если нет обратной связи, то нет и общения. Вы делаете что-то, но не получаете информации о результате. Можно сказать: "Как об стенку горох". В этом случае можно сказать о том, что попытка общения потерпела неудачу. При общении необходимо:

- четко представить, какие цели предусматриваются в каждой конкретной ситуации;
- знать, как действовать на людей, вовлеченных в определенные взаимоотношения;
- понимать, какие их слова и поступки послужат подтверждением того, что общение прошло успешно (или неуспешно).

Ключевой проблемой для нас здесь оказывается проблема эффективной

коммуникации между людьми, то есть обмена сообщениями, которые выражены различными знаками, имеющими определенный смысл. Стремление к самовыражению – одно из самых важных для жизненной реализации для любой человеческой личности. Как часто, однако, мы наблюдаем, как человек стремится, прямо-таки страстно пытается выразить себя, передать свою информацию, свои взгляды другому – и терпит провал. Нет языка общения, нет процесса коммуникации – и мы обречены на изоляцию.

С другой стороны, человеку свойственно желание понять другого человека и вообще социальную среду, чтобы освоить ее, сделать не враждебной и загадочной, а своей и понятной. И в этом случае неумение наладить правильную коммуникацию ведет к замкнутости, одиночеству, перелазили потенциала личности.

*Виды коммуникации.* Процесс общения между людьми подвержен влиянию множества факторов. Начнем с анализа коммуникационного процесса в организациях.

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 отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникация представляет собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации.

## **11.2. Коммуникации между организацией и ее средой**

Организации пользуются разными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынке. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, "имиджа" организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными и представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может обещать со своими сотрудниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Еще раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри органи-

зации, зачастую являются реакцией на возможности и проблемы, создаваемые внешним окружением [19].

Вероятно, наиболее важный принцип управления, которым сегодня пренебрегает, состоит в том, чтобы находиться ближе к потребителю и иметь, таким образом, возможность удовлетворять его нужды и предвосхищать его желания. Много лет назад в рекламном объявлении ИБМ было написано: "ИБМ" означает обслуживание". Реклама четко определила направление деятельности фирмы. Контракты, заключаемые "ИБМ", всегда предполагают не только то, что передается в аренду машине, но и то, что ей будет обеспечено обслуживание, т.е. "ИБМ" предоставляет и оборудование, и постоянные советы и консультации своего персонала. Здесь помощниками к высшим руководителям компании назначаются лучшие из агентов по сбыту. Пока они находятся на этом посту, вся их деятельность сводится к выполнению одной единственной функции – обеспечить в пределах 24 часов отклик на любую жалобу потребителя.

Вознаградит гонца. Возьмите себе за правило убедить работников высшей организации в том, что вы рады новой информации, даже когда она означает, что не все обстоит превосходно. Но вы нуждаетесь в фактах.

### **11.3. Коммуникации внутри организации**

Формация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, вице-президент по производству может сообщить управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листов металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если он врывается в его кабинет примерно с такими словами: "Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ раскроя", руководитель может отреагировать отрицательно. Но если руководитель поддержал предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Это пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкуренто-

способности за счет увеличения производительности.

*Коммуникация по восходящей*, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обсуждении потребностей. Эти группы, получившие название *кружков качества*, рассмотрены в последующих главах. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

*Коммуникации между различными отделами (подразделениями)*. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в вашей школе бизнеса периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и обслуживании местного населения. Подобным образом в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений обменивается информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля за издержками, новых методах лечения и т.п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения новых проблем, координации стратегии быта и обмена информацией о продукции. В компании наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена в следующих главах.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

*Коммуникации руководитель-подчиненный*. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между

руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и подчиненными.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителями и подчиненными связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

*Коммуникация между руководителем и рабочей группой.* В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяет руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Кроме того иногда рабочая группа собирается без руководителя для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

*Неформальные коммуникации.* Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

Коммуникация, которая не следует уставу или общим правилам данной организационной системы, получила название "неформальной организационной коммуникации". Она существует согласно установившейся системе личных отношений между членами организации. Друзья вступают во взаимоотношения независимо от того, какое место они занимают в должностной структуре организации. Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они могут получить с помощью формальной организационной коммуникации. Этот тип составляет неформальные связи, устанавливаются в трудовых коллективах независимо от руководства и служат интересам членов этого коллектива. Система неформальной коммуникации - это фактор, с которым должен считаться любой менеджер. Большинство менеджеров считают, что эта система способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности деятельности организационной системы. Чтобы свести к минимуму такие слухи, некоторые менеджеры советуют распространение максимально возможной информации через каналы формальной коммуникации. Другие же менеджеры высказываются за поощрение

сетей неформальной коммуникации и вступление самих менеджеров в эти сети для обратной информационной связи, которая может стать весьма ценной для совершенствования всей организационной системы [9].

Организационную коммуникацию часто называют "нервной системой" организации. Поскольку формальная организационная коммуникация является в целом самым важным типом коммуникации в организационной системе. В конечном счете, стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как "слухи" (прошедшие по системе тайного общения).

Слухи "витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и любом другом месте, где люди собираются группами". Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким высоким. Когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Дэвис указывает: "Люди склонны считать слухи менее точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматический характер и потому глубже впечатывается в память, чем каждодневная рутинная точность". Кроме того, независимо от точности, "все свидетельствует в пользу влияния слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным".

#### 11.4. Описание процесса коммуникации

*Коммуникационный процесс* – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями неэффективного обмена информацией с друзьями, с семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стилях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента, объединенных общей схемой (рис. 11.1).

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.

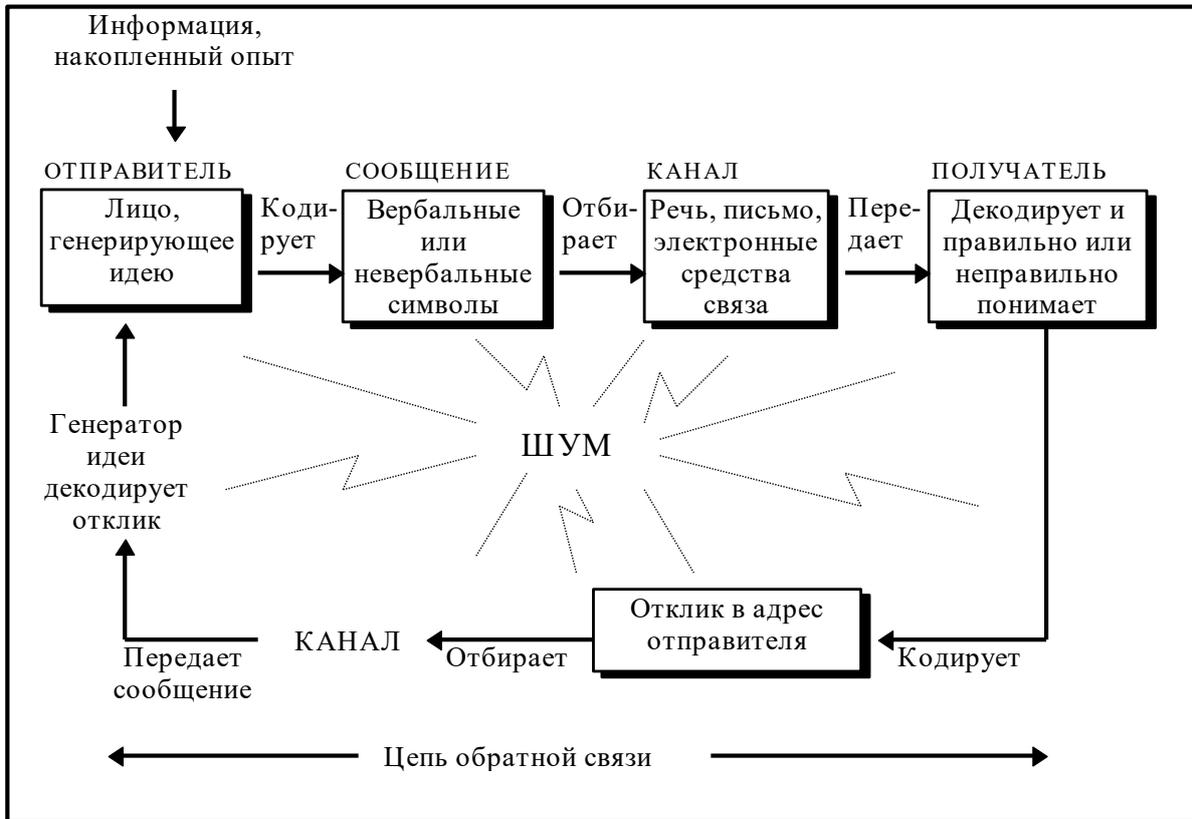


Рис. 11.1. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом

Для понимания процесса обмена информацией необходимо усвоить две важные концепции – обратной связи и помех.

*Обратная связь.* При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальнику отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет [19]: "Обратная связь – это опорная 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.

Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель не может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Ана-

логичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель, в конце концов, окажется изолированным или обманываемым".

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. Ниже в данной главе мы даем рекомендации о том, как можно расширить возможности обратной связи.

*Шум.* Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторые искажения смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией.

Обратная связь может быть как словесной (вербальной) и несловесной (невербальной). Чтобы собрать словесную обратную связь, посылающий или источник может поставить перед адресатом вопросы, касающиеся послания. Ответы на эти вопросы покажут, правильно ли адресат понял содержание послания. Для сбора невербальной обратной связи источник может просто наблюдать за невербальной реакцией на послание. Примером этого может служить менеджер, сообщивший своим подчиненным о необходимости предпринять новые шаги для каждого выполнения ими своих функций. В случае, если действия подчиненных не будут соответствовать намерениям менеджера, последний повторяет свое сообщение.

Американские исследователи разработали "десять заповедей хорошей коммуникации" [9]:

1. Перед коммуникацией четко определить идеи, вкладываемые в послание. Более тщательный анализ проблем или идей, вкладываемых в послание, обеспечивает их большую ясность. Это первый шаг к эффективной коммуникации. Во многих случаях коммуникации не достигает успеха вследствие неадекватного планирования. Для действенного планирования необходимо учитывать цели и установки тех, кому направлено послание и тех, кого оно касается.

2. Проанализировать истинную цель каждой коммуникации. В каждом конкретном случае прежде, чем вступать в коммуникацию, необходимо поста-

вить вопрос о том, в чем именно состоит действительная цель коммуникации-получить информацию, начать какое-либо действие, изменить позиции того или иного человека и т.д.? Сначала следует определить самую важную цель, а затем адаптировать язык, интонацию и подход в целом с тем, чтобы все они способствовали достижению поставленной цели. Не следует добиться достижения слишком много одной коммуникацией. Чем острее сфокусировано сообщение, тем больше вероятность его успеха.

3. Проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации. Для адекватной передачи содержания и намерений одни только слова недостаточны. Менеджеры должны учесть, что здесь большее значение имеют и другие факторы: выбор времени коммуникации, т.е. обстоятельства принятия того или иного решения и его доведения до сведения подчиненных; личная или иная форма коммуникации; социальный климат, который пронизывает трудовые отношения на предприятии, в цехе, бригаде и т.д. и определяет тональность взаимоотношений работников, руководителей и подчиненных. Коммуникация должна постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям Среды.

4. При планировании необходимо консультироваться с другими. Часто при планировании важно добиваться участия других. Это может придать дополнительную убедительность и объективность сообщению. Более того, те, кто оказал помощь при планировании коммуникации, окажут ей активную поддержку.

5. Следует обратить самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения. Интонация голоса, манера выразиться, готовность принять во внимание реакции других – все это существенным образом сказывается на позиции людей, которым направлено послание, порой они даже важнее его содержания.

6. Следует воспользоваться возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя или адресата. Учет интересов и потребностей другой личности, стремление смотреть на вещи с точки зрения другого человека зачастую дает возможность принести пользу другим людям. Подчиненные, как правило, с большей готовностью откликаются на сообщения тех менеджеров, которые учитывают интересы своих подчиненных.

7. Важно постоянно держать в поле зрения то, как срабатывает коммуникация. Все усилия по коммуникации могут пропасть даром, и нельзя будет составить представление об успехе или неудаче коммуникации, если не проследить за тем, как подается сообщение. Это можно осуществить, задавая вопросы, поощряя адресата выражать свои реакции, непосредственными контактами и последующим разбором реализации. Нужно исходить из того, что каждая коммуникация имеет обратную связь, так, что достигается полное понимание и соответствующее действие.

8. Необходимо устанавливать коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра. Хотя коммуникация и не может быть направлена на решение, прежде всего, непосредственных задач, она должна быть запланирована с учетом про-

шлого. Именно так можно обеспечивать преимущество в позициях принимающей стороны, или исполнителей трудовых функций. Однако более важно то, что коммуникация должна соответствовать долговременным интересам и целям. Например, нелегко осуществлять коммуникацию откровенно по таким вопросам, как плохая работа или недостатки лояльно настроенного подчиненного, но откладывание коммуникации, которая может вызвать недовольство, усугубляет эти вопросы в перспективе и нечестно по отношению, как к подчиненным, так и компании.

9. Нужно быть уверенным в том, что действия менеджера подтверждают его слова. В конечном счете, самой убедительной формой коммуникации является не то, что говорится, а то, что делается, или не слова, а дела. Когда дела или установки противоречат словам, подчиненные перестанут верить в слова менеджера. Для любого менеджера это означает, что четкое распределение ответственности и полномочий, справедливое вознаграждение за усилия и т.д. достигают большего эффекта, чем любой ораторский талант.

10. Важно добиться не только того, чтобы быть понятым, но и понимать других, быть хорошим слушателем. Когда человек начинает говорить, он часто перестает слушать, по крайней мере в том смысле, что перестает схватывать невыразимые словами оттенки и установки собеседника. Еще более серьезна возможная невнимательность к тому, что говорят партнеры, которые пытаются вступить с менеджером в коммуникацию. Умение слушать другого представляет самое важное, самое трудное и самое игнорируемое качество в коммуникации. Оно требует предельной концентрации внимания не только на внешне выраженный смысл слов собеседника, но и на их внутренний смысл, невысказанное словами, подтекст, которые могут быть важнее внешнего смысла. Иначе говоря, нужно научиться слушать нутром, чтобы понять внутренние мотивы собеседника [19].

## 11.5. Межличностные коммуникации

Несмотря на важность обмена письменной, компьютерной и другой информации для любого руководителя основой остается непосредственная межличностная коммуникация со своими подчиненными. По оценкам ряда специалистов она может занимать до 50% всего времени работы.

При этом особое время отводится восприятию информации или умению слушать. Профессор Кит Дэвис определил 10 правил эффективного слушания:

1. *Перестаньте говорить.* Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (по Гамлету): "Давай каждому твой слух, но никому – свой голос".

2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. *Устраните раздражающие моменты.* Не рисуйте и не постукивайте

по столу, не переключайте бумаги. Бедует ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5. *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. *Будьте терпеливым.* Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7. *Сдерживайте свой характер.* Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. *Не допускайте споров или критики.* Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он сможет замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9. *Задавайте вопросы.* Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы его слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10. *Перестаньте говорить!* Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальное зависит от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать [19].

Природа дала человеку два уха, но только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить. Чтобы слушать, нужны оба уха: одно – воспринимать смысл, другое – улавливать чувства говорящего. Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений.

Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите себя, что именно вы сделали эффективно с позиции 10 наставлений. А затем – в чем должны усовершенствоваться?

Межличностная коммуникация делится на вербальную, о которой здесь шла речь и невербальную. Невербальная коммуникация призвана осуществить обмен информацией без применения слов. Здесь мысли передаются жестами, интонацией голоса, выражениями лица и т.д. Вербальная и невербальная формы коммуникации не всегда и не обязательно исключают друг друга. Более того, как правило, интерпретация адресатом послания строится не только на словах, но и на таких элементах, как жесты и выражение лица, которые сопровождают слова передающей стороны.

При личной коммуникации, в которой участвуют как вербальные, так и невербальные элементы, невербальные элементы могут оказать большое воздействие, нежели вербальные элементы. Учитывая большое потенциальное воздействие последних, менеджерам следует использовать их для дополнения вербальных элементов, для большей ясности и акцентировки смысла послания. Их можно использовать также, чтобы придать новый смысл вербальному посланию. С этой целью можно кивнуть головой или придать определенную тональность голосу, выражая тем самым согласие или несогласие с собеседником. Независимо от того, как менеджер будет комбинировать вербальные и невербальные элементы, он должен избегать неосознанного противоречия между ними. Например, слова могут выражать одобрение в то время, как невербальные элементы – неодобрение. Такая ситуация способствует неясности сообщения и ставит принимающую сторону в затруднительное положение.

Чтобы успешно осуществить коммуникацию, менеджеры должны не просто

хорошо освоить общение коммуникации межличностного общения, но также и особенности межличностного общения в рамках организационных систем. Межличностное общение в организационных системах американские специалисты называют "организационным общением" или "организационной коммуникацией". По своей сущности этот вид коммуникации непосредственно связан с целями, функциями и структурой организационных систем. В значительной мере успех последних определяется эффективностью организационной коммуникации [9].

## 11.6. Электронные средства коммуникации

Нам знакомо такое распространенное средство расширения разговорного общения, как телефон. Точно также почти в каждом офисе есть персональные компьютеры – распространенные средства, облегчающие общение. Но в настоящее время менеджерам приходится иметь дело и со многими электронными средствами передачи и получения информации.

Для чрезвычайно быстрой пересылки документов или каких-либо данных в любую точку страны или за границу можно использовать факсы и компьютерную почту. Это не только быстрее, а во многих случаях и дешевле, чем по почте. В настоящее время, большая часть компьютеров (как больших, так и мини и макро) могут быть соединены друг с другом или посредством локальной сети. Они могут сообщаться между собой и через телефон, используя модем для преобразования сигнала таким образом, чтобы его можно было передавать через сеть, исходно предназначенную для передачи голоса (звука). Факсимильные аппараты также используют телефонную сеть. Они становятся все более распространенными, поскольку представляют относительно дешевый способ быстрого обмена документами между двумя аппаратами, присоединенными к телефонной сети, находящимися где угодно в мире.

Радиотелефон – дорогое удовольствие, но, тем не менее, менеджеры, работа которых связана с поездками, применяют их все чаще. Чрезвычайно возросла популярность портативных телефонов короткого диапазона действия, особенно после внесенных в них недавно усовершенствований. Они особенно полезны работникам, которым приходится вести между собой двустороннюю связь и которые по роду работы "не прикованы к столу".

Современные средства разговорного общения предлагают широкий выбор средств, обеспечивающих быстрый контакт с людьми, но у всех есть один недостаток – разговор легко прервать. Поэтому необходимо постоянно балансировать между преимуществами легкости общения и недостатками от прерывания разговора. Вам нужно:

- с достоверностью обеспечить грамотное и полноценное использование имеющегося оборудования Вами и Вашим персоналом;
- определить, с помощью, каких средств Вы хотели бы вступить в контакт;
- определить, в какой момент Вам желательно прервать разговор;
- определить, каким образом оставить для Вас другое сообщение, если

Вам нежелательно прервать разговор.

Как улучшить общение? Совершенно очевидно, что для улучшения и облегчения коммуникации нужно по возможности устранить барьеры, ей препятствующие. Особенно помогает, когда удается изгнать из общения предвзятые и незрелые суждения, а также избежать необоснованных перерывов в коммуникации.

Приведем несколько рекомендаций, направленных на то, чтобы сделать вашу коммуникацию более эффективной.

Будьте открытым к собеседнику и принимайте его таким, каков он есть. Такое отношение к партнеру по общению основано на исходном к нему уважении и ваших положительных намерениях, вне зависимости от того, согласны вы с ним или нет. Такое отношение обезоруживает людей, заставляет выражать себя более открыто и честно, а выслушивать более внимательно.

Ваше внимание должно быть также и физическим. Расположитесь лицом к вашему партнеру. Ведите общение так, чтобы ваша поза, жесты и мимика подкрепляли ваши слова. Сидите и стойте на подходящем расстоянии так, чтобы ваш партнер или партнерша чувствовали себя свободно, расковано. Не забудьте, однако, что общение требует концентрации, неважно, говорите вы или слушаете.

Ваше участие в общении должно быть активным и ответственным. Если вам что-либо неясно или вы пропустили часть сообщения, немедленно включайте "обратную связь". Нерешительность или застенчивость могут сыграть здесь весьма отрицательную роль. Помните, обратная связь нужна не только слушающему, но и говорящему – он должен знать, что его сообщение "дошло" до адресата и какую оценку получило.

Наблюдайте за неречевыми проявлениями партнера, то есть, помимо слов, учитывайте выражение лица, взгляды, позы, жесты и др. Да и в самой речи есть косвенные признаки, помогающие правильно расшифровать сообщение: тональность голоса, его модуляции и переходы, громкость, скорость речи и т.д. Близко или далеко от вас сидит собеседник? Соответствуют ли язык взглядов и мимики содержанию слов или противоречат ему.

Выражайтесь ясно. Думайте о том, что вы говорите. Тщательно выбирайте слова. Научитесь говорить так, чтобы люди стремились послушать вас. Наиболее доходчивы и эффективны также сообщения, которые не содержат предвзятых суждений, однако достаточно экспрессивны, например, так называемые сообщения от первого лица.

### Необходимо определить:

1. Какие проблемы вызовет отсутствие письменного оформления решений в этом подразделении?
2. В какой мере необходимо, чтобы все сотрудники подразделения понимали выход подразделения и были бы согласны с ним?
3. В какой точке процесса выработки решений можно установить, вносит ли работа подразделения вклад в увеличение прибыли?
4. На какие проблемы управления указывает тот факт, что решения выбираются исходя из существующих в подразделении методов?

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченков В.И., Митюгин В.И., Аверченков С.В. Менеджмент персонала: учебное пособие. Брянск: БГТУ, 1999. 108 с.
2. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом: методические рекомендации. Киев: ВЗУУП, 1990. 141 с.
3. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в Международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 1993. 208 с.
4. Фишер Р., Уильям Ю. Путь к согласию, или переговоры без поражения / пер. с англ. М.: Наука, 1990. 158 с.
5. Цандлер Э. Практика управления / Пер. с нем. – Обнинск: Титул, 1992. – 240 с.
6. Симмонс Д., Мэрс У. Как стать собственником. Американский опыт участия работников в собственности и управлении / пер. с англ. М.: Аргументы и факты, 1993. 229 с.
7. Сацков Н.Я. Методы и приёмы деятельности менеджера и бизнесмена. Белая церковь: Ин-т праксиологии, 1993. 400 с.
8. Новая технология и организационная структура / пер. с англ.; под ред. Й. Пиннигса, А. Бьютандама. М.: Экономика, 1990. 269 с.
9. Невзлик Л.Б. «Паблик рилейшиз» – кому это нужно? Основы учебного курса. М.: Экономика, 1992. 222 с.
10. Шахмалов Ф.И. Американский менеджмент. Теория и практика. – М.: Наука, 1992. – 176 с.
11. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. М.: Технол.школа бизнеса, 1994. 144 с.
12. Пашкус Ю.В. Введение в менеджмент // Вестник Санкт-Петербургского университета. 1993. Сер.5, вып.2, № 12. С. 69-77.
13. Грейсон Дж., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991. 319 с.
14. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
15. Как работают японские предприятия / сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 262 с.
16. Митич П. Как проводить деловые беседы / пер. с серб.-хорв. М.: Экономика, 1987. 208 с.
17. Кузьмин И. Психология и эффективный менеджмент. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. 192. с.

18. Севрук М.А. Система маркетинга (социально-экономический анализ, компьютеризация). М.: МГУ, 1992. 200 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. 702 с.
20. Зигерт В., Ланг В. Руководитель без конфликтов / пер. с англ. М.: Экономика, 1990. 335 с.
21. Блахман Л.С., Гиленко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СГУЭФ, 1994. 113 с.
22. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / пер. с англ. М.: Автор, 1993. 160 с.
23. Деминг В.Е. Выход из кризиса / пер. с англ. Тверь: Альба, 1994. 497 с.
24. Пунин Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях (в условиях рыночной экономики). М.: Международные отношения, 1993. 112 с.
25. Форд Гендон. Моя жизнь, мои достижения / пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1989. 206 с.
26. Уткин Э.А. Профессия менеджер. М.: Акалис, 1992. 278 с.
27. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. 335 с.
28. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / пер. с англ. М.: Прогресс, 1989. 448 с.

Учебное издание

Кубышкин Андрей Валентинович  
Митюгин Владимир Игнатьевич

# **МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

Учебное пособие для обучающихся  
по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 18.02.2019 г. Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 12,2. Тираж 100 экз. Изд. №. 6327.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ