

Министерство образования и науки Российской Федерации
**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

Н.В. ЗЛОБИНА, К.Н. САВИН, Е.В. НИЖЕГОРОДОВ

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Утверждено Учёным советом университета в качестве учебного пособия
для бакалавров, обучающихся по направлениям:
080100 – Экономика, 080200 – Менеджмент, 080300 – Коммерция,
080500 – Бизнес-информатика, 221400 – Управление качеством



Тамбов
• Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ» •
2013

УДК 338.24.004.12(075.8)

ББК У291.823я73

3-68

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой «Менеджмент» ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
В.В. Быковский

Доктор экономических наук,
директор Тамбовского филиала негосударственного
образовательного учреждения «Российский новый университет»
Л.Л. Мешкова

Злобина, Н.В.

3-68 Качество управления : учебное пособие / Н.В. Злобина,
К.Н. Савин, Е.В. Нижегородов. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО
«ТГТУ», 2013. – 124 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-8265-1165-7.

Изложены основные закономерности принятия управленческих решений, структура управленческих решений, модели управленческих решений, принципы менеджмента качества различных стран мира, а также вопросы мотивации в качестве менеджмента организации.

Предназначено для бакалавров высших учебных заведений, обучающихся по направлениям: 080100 – Экономика, 080200 – Менеджмент, 080300 – Коммерция, 080500 – Бизнес-информатика, 221400 – Управление качеством.

УДК 338.24.004.12(075.8)

ББК У291.823я73

ISBN 978-5-8265-1165-7

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2013

ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях хозяйствующие субъекты постоянно вынуждены искать способы повышения эффективности и результативности своей деятельности. В любой организации существует множество таких способов. Одним из наиболее значимых резервов повышения производительности деятельности организации является её управленческий персонал. В менеджменте даже есть целое направление специалистов, которые считают, что эффективность работы организации полностью определяется менеджерами.

В первой главе данного учебного пособия обобщены основные этапы и технология принятия управленческих решений. Принятие и осуществление управленческих решений оказывает огромное влияние на результаты функционирования организации. Управленческие решения определяют основное направление деятельности организации, корректируют процесс её движения к заданному направлению. Поэтому необходимо чётко представлять состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений, основные требования, которые к ним предъявляются, влияние человеческого фактора на данные процессы.

Вторая глава посвящена анализу основных особенностей управления ведущих стран мира. В частности, рассматриваются американский, японский, европейский, китайский и российский опыты менеджмента. Как известно, сегодня в менеджменте наиболее эффективным является ситуационный подход. Таким образом, знакомясь с особенностями менеджмента в разных культурах, можно выбирать наиболее подходящую из них для той ситуации, в которой на данный момент времени находится организация.

В последней главе рассматриваются вопросы мотивации в процессе формирования качества управленческой деятельности. Мотивация является одним из главных инструментов повышения качества деятельности организации, способствующим её развитию.

1. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

Под технологией принятия решений следует понимать последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами оптимизации альтернатив. Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Основное, что должно заботить менеджера, – не выбор альтернативы, а разрешение определённой управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определённая последовательность решений и, главное, их осуществление. Поэтому решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определённую структуру. Исходя из этого, можно дать следующее определение этого процесса.

Процесс принятия решений – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Наиболее целостное и наглядное представление о процессе принятия решений даёт схема, отражающая его основные стадии и порядок их следования (рис. 1) [4].

Следует, однако, отметить, что схема эта является идеализированной моделью, так как реальные процессы принятия решений вследствие разнообразия организаций, ситуаций и проблем, требующих решения, как правило, от неё отличаются, т.е. фактически структура процесса принятия решений (ППР) во многом определяется ситуацией и решаемой проблемой.

Рассмотрим содержание каждой из основных процедур ППР.

Анализ ситуации. Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации. Поэтому одним из важнейших условий принятия правильного решения является анализ ситуации.

Анализ управленческой ситуации требует сбора и обработки информации. Этот этап выполняет функцию восприятия организацией

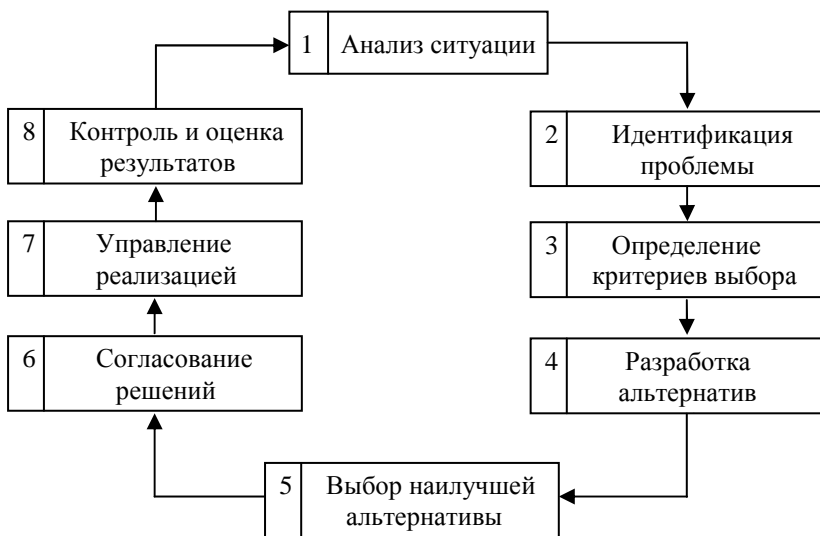


Рис. 1. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

внешней и внутренней среды. Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что в свою очередь позволяет им выявить проблемы, которые следует решать.

Идентификация проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – её определение или диагноз, полный и правильный. Как принято говорить, правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить её. Существуют два взгляда на сущность проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существуют отклонения от заданного уровня, например мастер может установить, что производительность труда или качество на его участке ниже нормы. В соответствии с другим – проблему следует рассматривать также и как потенциальную возможность повышения эффективности. Объединяя эти два подхода, будем понимать под проблемой расхождение между желанными и реальными состояниями управляемого объекта.

Выявление и формулировка проблемы весьма сложная процедура. Дело в том, что в момент своего возникновения многие важнейшие

проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения, представления о затратах и эффекте, связанных с каждым из вариантов, и доведение этих проблем до количественной определённости (структурирование) требует от руководителей не только опыта, но и таланта, интуиции, творческого подхода.

Пользуясь медицинской терминологией, первый шаг в диагностировании сложной проблемы – установление симптомов. Общими симптомами болезни организации являются: низкие прибыль, объём продаж, производительность труда, качество товаров и услуг, высокие издержки, текучесть кадров, многочисленные конфликты. Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде, однако подобно тому, как различные болезни нередко имеют общие симптомы (головная боль может быть вызвана и обычным переутомлением и гипертонией), различные причины могут вызывать сходные организационные проблемы (низкое качество товара может быть следствием как изношенности оборудования, так и недостаточной квалификации рабочих). Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только её симптомы.

Нельзя также забывать, что все элементы работы организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Поэтому, решая проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

Определение критериев выбора. Прежде чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора. Например, принимая решение о приобретении нового оборудования, можно ориентироваться на критерии цены, производительности, эксплуатационных расходов, эргономичности и т.п., а в случае принятия решения о приёме на работу нового сотрудника критериями выбора кандидатов могут быть: образование, опыт работы, возраст, личные качества.

Разработка альтернатив. Следующий этап – разработка набора альтернативных решений проблемы, в идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным. Однако на практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Менеджеры хорошо понимают, что поиск оптимального

решения очень труден, занимает много времени и дорого стоит, поэтому они ищут не оптимальный, а достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий отсеять заранее непригодные альтернативы, критерии выбора, определённые на предыдущем этапе.

Наряду с положением, когда варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей, часто бывают ситуации, при которых решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. В таких случаях весьма полезным может оказаться коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив.

Выбор альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. определить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты реализации. Для сопоставления вариантов решения необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать. Такие критерии выбора были установлены на третьем этапе. С их помощью и производится выбор наилучшей альтернативы.

Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, он всегда носит характер компромисса. Кроме того, при оценке возможных вариантов решения руководитель фактически имеет дело с прогнозными оценками сравниваемых величин, а они всегда вероятностные. Поэтому очень важно учитывать фактор риска, т.е. определять вероятность осуществления каждой альтернативы. Учёт фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

Согласование решений. В современных системах управления в результате разделения труда сложилось положение, при котором готовят, разрабатывают решение одни работники организации, принимают или утверждают другие, а выполняют третьи. Иначе говоря, руководитель часто утверждает и несёт ответственность за решение, которого не разрабатывал, специалисты, готовившие и анализировавшие решение, не участвуют в его реализации, а исполнители не принимают участия в подготовке и обсуждении готовящихся решений. Принятие управленческих решений в организации довольно часто ошибочно рассматривается как индивидуальный, а не групповой процесс. Между тем, хотя основные этапы ППР организациями и отдельными людьми совпадают, формирование решений в организации существенно отличается от индивидуального принятия решения. Именно

организация, а не отдельный руководитель, должна реагировать на возникающие проблемы. И не один руководитель, а все члены организации должны стремиться к повышению эффективности её работы. Конечно, менеджеры выбирают курс для организации, но, чтобы решение было реализовано, необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому в групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет стадия согласования.

В идеальном случае исполнители будут действовать в соответствии с решениями менеджеров, однако практика далека от идеала и так происходит не всегда. Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Поэтому руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения, доказывать работникам, что его решение несёт выгоды и организации, и отдельным её членам. Практика показывает, что вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать своё мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п. Тогда принятое решение воспринимается как своё, а не навязанное «сверху». Поэтому лучший способ согласования решения – привлечение работников к процессу его принятия. Разумеется, этот способ не надо абсолютизировать: встречаются ситуации, когда это невозможно или нерационально и менеджер вынужден принимать решение единолично, не прибегая к обсуждениям и согласованиям, но надо помнить, что систематическое игнорирование мнения подчинённых ведёт к авторитарному стилю руководства.

Управление реализацией. Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы: для получения реального эффекта принятое решение должно быть реализовано. Именно это и является главной задачей данного этапа.

Для успешной реализации решения прежде всего необходимо определить комплекс работ и ресурсов и распределить их по исполнителям и срокам, т.е. предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Если речь идёт о достаточно крупных решениях, это может потребовать разработки программы реализации решения. В осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определённые коррективы.

Контроль и оценка результатов. Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершённым, так как необходимо ещё убедиться, оправдывает ли оно себя. Этой цели и служит этап контроля, выпол-

няющий в данном процессе функцию обратной связи. На этом этапе производятся измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия можно считать равным периоду относительного постоянства проблемной ситуации. За его пределами решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять её. В связи с этим основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость в его корректировке или принятии нового решения.

Чем выше профессионализм менеджера, тем более эффективные решения он принимает, тем выше процент решений, приводящих к достижению поставленных целей. Хороший менеджер никогда не уклоняется от решения возникающих проблем. Для менеджера-непрофессионала характерны либо осторожность в принятии решений, когда, опасаясь за судьбу своей карьеры, он боится принять смелое, подчас единственно возможное решение, либо принятие легковесных, недостаточно оправданных управленческих решений без понимания реальных последствий, которые может повлечь за собой то или иное принятое решение. Причиной таких скороспелых решений является «смелость незнания». Нередки случаи, когда менеджеры-непрофессионалы стремятся принимать только положительные решения, которые могут способствовать их продвижению по службе, увеличению авторитета. Решения, которые могут оказаться «непопулярными», они стремятся передать либо на более высокий, либо на более низкий иерархический уровень, либо другим горизонтальным структурам. Эффективное управление возможно, когда оно осуществляется профессиональным менеджером. Попытки уклонения от принятия решения редко приводят к эффективному управлению.

1.2. МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Термин «модель» различными авторами толкуется неодинаково. Так, скажем, Мескон, Альберт и Хедоури под моделью понимают упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется; Шеннон под моделью понимает представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Но нам более удачным представляется определение понятия «модель», данное Медузом и другими в монографии «Пределы рос-

та», в которой анализируются различные возможные сценарии развития экономики и человечества. Согласно этому определению модель – это просто упорядоченный набор предположений о сложной системе.

Модели используются для более чёткого понимания того и иного аспекта функционирования объекта путём отбора наблюдений, опыта, ощущений и т.д., которые имеют отношение к анализируемой проблеме.

Модель менее сложна, чем моделируемый объект, и позволяет руководителю лучше разобраться в конкретной ситуации и принять правильное решение.

Анализ моделей и особенностей организаций как искусственного, так и естественного типа показал, что любая организация, функционирующая в реальном, быстро меняющемся мире, должна обладать эффективно работающим механизмом определения решений возникающих перед ней проблем. Не менее важен для организации и исполнительный механизм, обеспечивающий реализацию принятого решения. Механизм управления проблемами организации должен обеспечивать: выявление и диагностику проблем, возникающих в организации при изменении внешних и внутренних условий; соотнесение их со стратегическими и тактическими целями; анализ проблем и подготовку управленческих решений; определение механизма реализации решений; определение конкретных исполнителей среди существующих структурных подразделений.

Если же среди существующих структурных подразделений организации отсутствуют подразделения, способные эффективно реализовывать принятые решения, а решения являются важными для выживаемости организации или для достижения стратегических или важных тактических целей, то необходимо создание новых подразделений, способных обеспечить их реализацию [4].

Примером массового создания новых структурных подразделений на российских предприятиях в период перехода к рынку было создание маркетинговых подразделений, поскольку без обеспечения сбыта производимой предприятием продукции не могло быть и речи о ведении эффективной экономической деятельности.

Модель решения проблем в организации – это прежде всего представление её механизма управления проблемами.

Приведём основные концептуальные модели, с помощью которых описывается управление, а значит, и принятие управленческих решений в организации.

1. Модель «организация-машина». Согласно этой модели организация представляется как безличностный механизм в виде многоурав-

невой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между её членами.

Большое внимание при этом уделяется единству командования, функциональному взаимодействию, механизмам управления.

К этой модели близка и «бюрократическая модель» организации.

2. Модель «естественной» организации предполагает, что организации, возникающие естественным образом, развиваются по собственным законам. Они обладают способностью самонастраиваться, реагируя на внешние и внутренние изменения. Отклонение от цели не считается отрицательным результатом, поскольку естественная организация функционирует, как правило, в условиях со значительным элементом неопределённости.

3. Организация-община. В соответствии с этой моделью главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения. Особое значение придаётся межличностным отношениям, отношениям между отдельными членами организации, взаимным привязанностям, общим интересам.

4. Социотехническая модель. Согласно этой модели особое значение в структуре организации придаётся влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи.

5. Интеракционистская модель. В этой модели основное внимание уделяется роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации, взаимодействию между членами организации.

6. Институциональная модель. Институциональная модель предполагает, что функционирование и структура организации формируются под воздействием институций – традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации.

7. Конфликтная модель. При использовании конфликтной модели предполагается, что внутри организации сталкиваются и противодействуют друг другу противоположные цели и институции.

Основными задачами при управлении взаимодействием организации с внешней средой являются максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределённости положения организации, достижение её стратегических целей. В зависимости от адаптивности организации к внешней среде различают два типа управления организацией: механистический и органический.

Механистический тип: консервативная, негибкая структура; чётко определённые, стандартизованные задачи; сопротивление изменениям; власть проистекает из иерархических уровней в организации; иерархи-

ческая система контроля; командный тип коммуникаций (сверху вниз); содержание коммуникаций: принятые руководством решения, приказы, распоряжения.

Органический тип: гибкая структура; динамичные, не жёстко определённые задачи; готовность к изменениям; власть базируется на знании и опыте; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные); содержание коммуникаций: информация и советы.

Каждый из типов имеет определённые преимущества и используется в зависимости от того, насколько динамичны изменения во внешней среде организации.

Непосредственное управление деятельностью организации – это процесс взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения поставленных перед ней целей.

В этой связи целесообразно также вспомнить концептуальные модели развития человеческого общества в целом.

В частности, органическая модель предполагает, что человеческое общество развивается по законам, близким к законам развития живого организма, в котором каждый орган играет определённую роль, а все органы образуют взаимозависимую структуру.

Согласно этой модели каждая часть общества выполняет свою функцию, и чем больше они различаются, тем менее они являются взаимозаменяемыми.

Процессная модель общества предполагает, что общество развивается как непрерывный процесс соединений и разъединений, слияний и поглощений, определяющих структуру общества. Поэтому общество не является устойчивым и постоянно подвергается изменениям, адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды.

Неорганическая модель общества предполагает выявление и объединение положительных и отрицательных функций различных частей общества в единое органическое целое.

Более конструктивными представляются целевая и проблемная модели.

Согласно этим моделям главным направлением деятельности организации является достижение целей, стоящих перед ней, и решение проблем, обеспечивающих, с одной стороны, достижение целей, а с другой – устойчивое развитие и выживание организации.

Приведём общепринятую классификацию моделей процесса принятия управленческих решений.

Дескриптивные и нормативные модели. Дескриптивные модели применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем.

Успех применения дескриптивных моделей в значительной степени зависит от точности описания законов и закономерностей функционирования объекта управления.

Нормативные модели применяются для управления процессом принятия решения, для формирования его сущностных элементов и развития.

Нормативные модели предполагают активное участие в процессе принятия решений и его моделировании участников процесса принятия решений.

Индуктивные и дедуктивные модели. Индуктивные модели строятся путём обобщения наблюдений по единичным, частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения.

Качество индуктивной модели определяется тем, насколько, с одной стороны, удастся упростить описание ситуации принятия решения, а с другой – насколько верно удастся отразить основные свойства моделируемой ситуации.

При разработке дедуктивных моделей исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощённой системы гипотетических ситуаций.

Здесь путь создания модели – от абстрактного представления управленческой ситуации к её конкретной реальности.

Проблемно-ориентированные модели и модели решения. Проблемно-ориентированные модели строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения.

Здесь основная задача состоит в адаптации новых методов для моделирования конкретного управленческого процесса. Модели решения разрабатываются с учётом возможностей проведения экспериментов с ними, а также возможностей современных управленческих технологий и направлены на решение важнейших управленческих задач.

Алгоритмы, используемые в этих моделях, определяют специфические требования к условиям их применения и структуре моделей. К числу таких моделей относятся и модели, активно использующие экономико-математические методы решения управленческих задач.

Одноцелевые и многоцелевые модели. Нередко для оценки альтернативного варианта решения необходимо использовать несколько достаточно разнородных, независимых критериев, ориентированных на достижение различных, подчас трудно сопоставимых целей. Однако

решение должно приниматься одно, и наиболее предпочтительный вариант решения должен быть обязательно определён.

Одноцелевыми называются модели, когда имеется одна чётко определённая цель, к достижению которой стремится организация, либо несколько целей, агрегированных в виде одного комплекса целей. В последнем случае степень достижения цели определяется с помощью специально разрабатываемого комплексного критерия.

Многоцелевыми называются модели, в которых предполагается стремление к достижению нескольких независимых целей, не сводимых к одной комплексной.

Существуют методы, позволяющие сопоставлять альтернативные варианты по нескольким критериям и осуществлять их оптимизацию.

В некоторых случаях часть целей (критериев) удаётся записать в виде ограничений соответствующей экономико-математической модели.

Однопериодные и многопериодные модели. Однопериодные модели исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также даёт оптимальное решение. Этот подход не всегда оправдан.

Иногда выигрыш на отдельном этапе может приводить к большим потерям для организации, если рассматривать весь период, на котором принимаются решения.

Многопериодные модели предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учётом всего периода принятия управленческого решения.

Однопериодные модели могут использоваться при разработке многопериодной модели с целью более адекватного представления ситуации принятия решения.

Детерминированные и стохастические модели. В детерминированных моделях все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения.

Стохастические модели предполагают наличие элемента неопределённости, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации.

Следует отметить, что детерминированные модели, с одной стороны, являются более упрощёнными, поскольку не позволяют достаточно полно учитывать элемент неопределённости. С другой стороны,

они позволяют учесть многие дополнительные факторы, зачастую недоступные стохастическим моделям. Здесь также нередко оказывается справедливой известная закономерность: учитывая одни факторы при моделировании, мы нередко забываем о других. И это естественно. Никакая модель не может учесть абсолютно все факторы. Но профессионально разработанная модель отличается тем, что позволяет учесть наиболее существенные из них.

Моделирование собственно процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений.

Это ни в коем случае не означает, что принижается роль качественного (неколичественного) анализа результатов принимаемых решений.

Однако создание и использование моделей процесса принятия решений позволяет даже качественно оцениваемые управленческие ситуации оценивать количественно, с помощью специально вводимых вербально-числовых шкал.

Использование моделирования процесса принятия управленческих решений позволяет поднять его на качественно новый уровень, разработать и внедрить в практику принятия управленческих решений современные технологии.

Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надёжности принимаемых управленческих решений, с другой – более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Однако надо понимать, что модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощённого варианта ситуации принятия решения, который используется в модели.

Ни в коем случае нельзя акт принятия решения перекладывать только на заложенные в компьютер модели ситуации и полученные с их помощью альтернативные варианты управленческих решений. Они носят лишь рекомендательный характер и способствуют разработке эффективного управленческого решения. Как говорится, на Бога надейся, а сам не плошай.

В то же время отказ от их использования в сложных ситуациях, как показывает опыт, снижает эффективность принимаемых управленческих решений.

Проблема контроля управленческих решений весьма актуальна, особенно для крупных бюрократических организаций. Можно принять немало разумных и полезных решений, но без рационально организованной системы контроля исполнения они останутся в «недрах делопроизводства» и не дадут ожидаемого эффекта.

1.3. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

Решение есть продукт деятельности лица, его принимающего. Оно разрабатывается сообразно целям, функциям соответствующего уровня иерархии управления. Управленческое решение определяется целью организации, а цель, в свою очередь, формулируется исходя из требований объективных законов управления. Следовательно, определяя требования к управленческим решениям, необходимо исходить не из субъективных представлений лиц, принимающих решения (ЛПР), или руководителей данной организации, а из принципов управления, выражающих требования законов и правила их выполнения в реальных условиях.

В настоящее время предъявляются следующие требования к управленческим решениям [4]:

- своевременность выработки, принятия и реализации. Это способствует решению возникающих проблем и недопущению их обострения или превращению деятельности персонала в бесполезную;
- наличие механизма реализации, т.е. цели, действия, задачи подчинённым и порядка их выполнения, а также организации, мотивации, контроля, возможности определять необходимые организационные изменения в системе, предназначенной для достижения целей;
- оптимальность – обеспечение максимальной отдачи от потенциальных возможностей в процессе реализации решения;
- возможность быть реализованными, т.е. обеспеченными соответствующими ресурсами (управленческими, материальными, человеческими, правовыми и т.д.); недопущение конфликтов, соответствие используемой в организации психологии управления;
- гибкость – возможность изменения, коррекции решения при изменении условий, ситуации;
- возможность верификации и контроля исполнения;
- оригинальность и неожиданность для конкурента;
- содержание необходимой информации для подчинённых;
- понятность по форме и обоснованность.

Рассматривая процесс принятия решений как последовательность двух взаимосвязанных, но в то же время самостоятельных стадий – разработки решения и его реализации, – необходимо отметить в соответствии с этим две модификации управленческого решения: теоретически найденного и практически реализованного. По отношению к первому следует применять понятие качества, ко второму – эффективности. Таким образом, качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать ещё на стадии его принятия, не дожидаясь получения фактического результата, используя для этого совокупность характеристик, выражающих основные требования к решению. Другими словами, качество управленческого решения – это степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определённой системе характеристик, удовлетворяющая его разработчиков и потребителей и обеспечивающая возможность эффективной реализации. К числу таких характеристик следует отнести научную обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, реальность.

Рассмотрим их подробнее. *Научная обоснованность* решения определяется прежде всего степенью учёта как закономерностей функционирования и развития объекта управления, так и тенденций развития экономики и общества в целом. Другим важнейшим фактором, обуславливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение. Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализовать его эффективно лишь в том случае, если он обладает специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Решение будет компетентным, если в нём достаточно полно отражены цели и задачи управления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решаемой проблемы должно дополняться знанием менеджмента, и в частности теории принятия решений.

Обоснованным может быть лишь то решение, которое принято на основе достоверной, систематизированной и научно обработанной информации, что достигается использованием научных методов разработки и оптимизации решений.

Таким образом, научная обоснованность решения обеспечивается следующими основными факторами:

- учётом требований объективных экономических законов и закономерностей;

- знанием и использованием тенденций развития объекта управления;
- наличием полной, достоверной и научно обработанной информации;
- наличием специальных знаний, образования и квалификации у ЛПР;
- знанием и применением ЛПР основных рекомендаций менеджмента и теории принятия решений.

Научная обоснованность управленческого решения требует универсальности познаний ЛПР, что связано с нарастающей сложностью и всё более комплексным характером решаемых проблем и последствий принимаемых решений. Очевидно, что удовлетворение этого требования приводит к всё более широкому распространению коллегиальных форм принятия решений.

Непротиворечивость. Единство управления современными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может достигаться иначе, чем последовательностью взаимодополняющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, контролирующий и регулирующий характер. То, чем в действительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщённое представление о решениях, заданиях, инструкциях и нормативах, доведённых до них разными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, принимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатываемых решений с позиции интересов организации в целом. Всё это свидетельствует об огромной важности непротиворечивости и согласованности управленческих решений. При этом следует различать внутреннюю непротиворечивость решения, под которой понимается соответствие целей и средств их достижения, а также соответствие сложности решаемой проблемы и методов разработки решения, и непротиворечивость внешнюю – преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям (действия, необходимые для реализации одного решения, не должны мешать выполнению других). Достижение сочетания этих двух условий и обеспечивает согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

Своевременность. Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определённый ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влияние на содержание управленческого решения.

Если необходимость обоснованности и непротиворечивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, оперативности, напротив, существенно ограничивает этот период.

Адаптивность. Фактор времени, существенно влияющий на процесс принятия решений, диктует необходимость выполнения ещё одного условия, определяющего качество управленческого решения, – адаптивности. Не следует забывать, что решение всегда носит временный характер. Срок его эффективного действия может быть принят равным периоду относительной стабильности проблемной ситуации, на разрешение которой оно направлено, и за пределами этого периода решение может превратиться в свою противоположность – не способствовать разрешению проблемы, а обострять её. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным. Качество выбранной альтернативы следует оценивать с учётом того, что через некоторое время, возможно, придётся корректировать действующее или принимать новое решение. Управлять нужно так, чтобы оставалась определённая свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение. Между тем недостаток многих решений в том и заключается, что они не учитывают необходимости подобной адаптации и носят излишне «жёсткий» характер.

Реальность. Решение должно разрабатываться и приниматься с учётом объективных возможностей организации, её потенциала. Другими словами, материальных возможностей, ресурсов организации должно быть достаточно для эффективной реализации выбранной альтернативы.

Итак, управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает всем перечисленным выше требованиям. Причём речь идёт именно о системе условий, поскольку несоблюдение хотя бы одного из них приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, трудностям или даже невозможности его реализации.

1.4. ЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Каждое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Влияние человеческого фактора можно рассмотреть в двух аспектах [4]:

1) влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческого решения (УР);

2) личностные оценки существующего УР.

К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер влияния, рискованность, параметры мышления. Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, ширина, быстрота, гибкость.

Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек в некотором случае может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки УР.

Ширина отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общей деятельности. Ширина мышления способствует эффективному применению «дерева решений» и метода сценариев.

Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при методах с применением творческого подхода при подготовке и реализации УР.

Гибкость характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации УР. Важное значение при реализации и принятии УР придаётся харизме личности, т.е. её способности на уровне здравого смысла привлекать и подчинять себе значительные массы людей. Это власть, основанная на исключительных качествах личности: мудрости, героизме, доступности для любого человека, внушительной внешности, уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе, например Пётр I (1672 – 1725) осуществил ряд важнейших преобразований в России: организация мануфактур и горных заводов, создание Сената, регулярной армии, разделение страны на губернии и т.д. Суворов А.В. (1730 – 1800) – русский полководец, не проигравший ни одного сражения. Его появление среди народа вызывало прилив сил и уверенности.

Большое влияние на разработку УР оказывают также такие качества руководителя, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.

Романтизм руководителя связан с завышенной интуитивной оценкой своих возможностей в вопросах разработки и реализации УР, а также возможностей получения необходимых для этого ресурсов. Романтизм свойствен практически всем руководителям в начальный период их деятельности. Романтизм в какой-то степени даже служит одним из источников развития компании. Чаще он приводит к разочарованию как руководителя, так и персонала. Ведь романтизм в профессиональной деятельности – преувеличение своих интуитивных возможностей, как личных, так и компании в целом. Поэтому необходимо всегда определять меру романтизма и, будучи руководителем, осуществлять контроль за деятельностью романтика.

Практицизм руководителя или специалиста связан с большим опытом и обработкой стереотипных подходов к УР. (Например, учитывая необязательность поставщика, руководитель должен заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для своей компании).

Оптимизм руководителя базируется на завышенной оценке возможностей, как персонала, так и своих. В любых экономических, финансовых, организационных расчётах работнику даётся право (или делегируют полномочия) самому выбирать лучший вариант в диапазоне возможных результатов и отвечать за это решение. Оптимизм – это положительная черта в личности и очень важная, но в профессиональной деятельности он должен подкрепляться профессионализмом и технологическими возможностями компании. Руководители-оптимисты полезны для организаций. Они увеличивают риски реализации УР как в положительную, так и в отрицательную сторону. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для компании работы и часто доводят до положительных результатов, казалось бы, безнадежные проекты.

Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчётной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант обязательно будет реализован, что принесёт компании стабильный, но небольшой доход. Такой подход может быть эффективным в традиционных мало меняющихся производствах. Для руководителя нужны пессимисты, так как они позволяют принимать решения взвешенно.

Существуют качества, которые влияют на процесс отношений руководителя и подчинённых. Существует набор качеств, которые облегчают работу с людьми, обеспечивают разработку и реализацию УР.

Характерными внешними чертами неудачного руководителя являются излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый вид. К качествам преуспевающего руководителя можно отнести следующие: любознательность, смелость, коммуникабельность, уверенность в своих силах, терпение к ошибкам, опыт, решительность, обаяние, уравновешенность и т.п.

Перечисленные факторы формируют авторитет руководителя. В психологии управления существует несколько разновидностей авторитета: авторитет расстояния, авторитет доброты, авторитет компенсации, педантизма, чванства и подавления.

Авторитет расстояния формируется путём создания искусственных барьеров в контактах и передаче информации между руководителями и исполнителями их решения. Эффект недоступности руководителя стимулирует подчинённого на инициативные решения (в случае, если исполнитель решителен и уверен в своих силах).

Авторитет доброты формируется в результате преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчинённым. Роль утешителя сплавивает подчинённых при выполнении решений руководителя. Однако данный авторитет будет способствовать более длительному выполнению работы.

Авторитет компенсации создаётся при использовании сильных побудительных мотивов для выполнения задания. В этом случае подчинённому важен не результат, а компенсация. Для скучных и тяжёлых работ данный авторитет приносит хороший результат (пример дрессировщика с тиграми: дал мясо, они делают трюк).

Авторитет педантизма создаётся при детальной предварительной проработке руководителем задания и выдаче его подчинённым. Жестокая регламентация заданий увеличивает вероятность их выполнения в срок. Здесь профессионализм руководителя играет решающую роль. В этом случае роль исполнителя сводится к простой рутинной работе без элементов творчества. Такой авторитет приводит к текучке кадров.

Авторитет чванства формируется путём искусственного раздувания авторитета руководителя в глазах подчинённых. Данный авторитет может привести, с одной стороны, к эффективному воздействию руководителя на подчинённых, как самому, так и через других людей, и, с другой стороны, к завышенному самомнению руководителя и постепенной потере стремления к повышению квалификации.

Авторитет подавления организуется в результате преобладания приоритетов власти над приоритетами основного персонала компании. Однако непрофессиональное создание такого авторитета может привести к слабо воздействующим угрозам и наказаниям, а также к бунтам среди персонала.

Темперамент также влияет на РУР. Выделяют четыре типа темперамента: холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики.

Личности холерического темперамента предпочитают быстроту, оперативность и индивидуализм при РУР. Часто эти качества важнее, чем детальная проработка решений. Однако холерики не успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения чаще носят спонтанный характер. Данные решения характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.

Личности сангвинического темперамента быстры и оперативны при РУР, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение проблем и принятие решений.

Личности флегматического темперамента предпочитают затратить больше времени на РУР, чем на реализацию. Для них важнее избыток информации, мнений, советов по решаемым проблемам. Данные решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы.

Личности меланхолического темперамента пытаются учесть все возможные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы возводят в роли первостепенных. Меланхоликам нужен большой объём информации, времени, советов для РУР. Они принимают эффективные решения в области стратегии, управления и т.д.

В реализации действий редко встречаются люди с ярко выраженными чертами этих личностей, чаще это промежуточные личности.

От принципов, согласно которым начальник принимает на работу менеджеров и специалистов, зависит успех реализации управленческих решений. Исполнителей подбирают как под руководителя, так и под осуществление задач. Они могут быть сплочённой командой профессионалов, а могут быть выбраны в зависимости от степени преданности шефу. При высокой кадровой культуре в организации начальник поручает исполнение проекта сплочённой коллективу профессионалов, а при низкой – тем, кому доверяет лично, вне зависимости от их компетенции. Эти два подхода имеют как положительные, так и отрицательные стороны: команда профессионалов качественно выполнит задание шефа, но если конкуренты заплатят больше, то нет гарантий,

что не произойдёт утечки коммерческой информации. Преданные руководителю люди сохраняют коммерческую тайну, но не всегда сумеют качественно сделать работу по причине недостатка профессионализма. С этим противоречием сталкивается каждый начальник небольшой фирмы, но по мере того как организация разрастается, команда профессионалов становится нужнее.

Запуск управленческих решений осуществляют и в индивидуальном режиме, если для реализации замысла достаточно усилий одного специалиста, и с помощью организации деловых связей, если проект требует группового напряжения сил работников. Поэтому руководитель всегда должен взвешивать, кто из подчинённых и с кем сможет сотрудничать и что из этого выйдет. Психологические эксперименты выявили пять различных способов поведения людей в деловых отношениях при появлении сбойных ситуаций:

1. «Проторенная дорожка» – недостаточная гибкость мышления и поведения, привязанность сотрудников к ситуациям, в которых они привыкли трудиться.

2. «Это не страшно» – ожидание изменений к лучшему, несмотря на реальные признаки ухудшения результатов.

3. «Туда-сюда» – импульсивные колебания поведения в зависимости от случайного изменения ситуации.

4. «Как наметили» – следование первоначально избранной схеме поведения без её корректировки на основе новой информации.

5. «Перестройка на ходу» – скорый отказ от первоначальных намерений в связи с изменением условий и быстрая смена поведения.

Запуская управленческое решение, руководитель должен мысленно проиграть, какие деловые связки могут нарушиться в сбойных ситуациях, а какие – сохраниться и преодолеть обстоятельства. Поэтому в управленческое решение закладывают и соответствующие методы контроля, минимизирующие управленческие риски. При осуществлении решения начальнику необходимо каждый раз взвешивать, насколько оно выполнимо, какие опасности его подстерегают. Поэтому так важно учитывать ещё и индивидуально-типологические особенности работников. Если сотрудник ориентирован на установку «должен», он детально вникает в суть задания, следует инструкции, любит планировать своё рабочее время, а поэтому давать ему указания лучше заранее. Он аккуратен, практичен, рационален, осторожен, трудолюбив, а значит, способен выполнить работу с минимальными отклонениями от ожиданий руководителя. Данный тип работников больше подходит для канцелярской работы.

Если сотрудник ориентирован на лидерство, то его честолюбивые устремления, настрой на достижение успеха, на победу в соперничестве заставляют сосредоточить все усилия на порученной задаче, так как она выделит его среди остальных. Он быстро схватывает суть проблемы, действует уверенно, решительно, смело, в чём-то рискует, но напористо идёт к цели. Ему можно доверять проекты с большим диапазоном манёвренности: отсекая второстепенное, он выйдет на главное. Такие исполнители незаменимы для руководства подразделениями.

Третья группа подчинённых чувствует постоянную неуверенность в себе или в окружении, которая может быть порождена неопределённостью положения, временным характером обязательств или тем, что человек иногда и сам не знает, чего хочет. Его поведение непоследовательно, переменчиво; он не уверен в себе, нервозен, импульсивен, доверчив, рассеян, непунктуален, так как сильно сосредоточен на своих переживаниях, а в поисках сочувствия может совершать неоправданные поступки. Такие работники бывают как вредны, так и незаменимы. Вредны они в том случае, если сфера деятельности предприятия так их и не заинтересовала: трудятся спустя рукава, словно отбывая повинность. Но, если опытному наставнику удастся разглядеть их призвание, вся их энергия будет направлена на инновации производства. Поэтому в решении руководства должны быть учтены особенности персонала фирмы.

Начальник не должен поручать работникам реализацию своего решения без объяснений причин выбора. В противном случае эффект окажется негативным, так как подчинённые будут поставлены в положение слепых исполнителей воли шефа. Существует и другой вариант: руководитель, единолично принимающий управленческое решение, мотивирует его совсем не так, как ожидали сотрудники, которым поручено его выполнить.

В подобной ситуации персонал зачастую критически обсуждает решение начальника, причём даже тогда, когда оно принято верно. Если же шеф действительно ошибся, то его промах воспринимают как подтверждение правоты подчинённых. А некоторые из работников даже ждут этого, компенсируя тем самым неудовлетворённые желания повлиять на принятие решений, особенно затрагивающих их лично. Скептическое отношение к ошибкам руководителя такие сотрудники переносят и на свою работу. В данной обстановке у них не может сформироваться ответственность за порученное дело. Аналогичный результат ожидается и тогда, когда руководитель выслушивает своих подчинённых лишь затем, чтобы опровергнуть их доводы и доказать правильность собственных суждений.

Если же руководитель корректирует своё мнение, прислушиваясь к идеям сотрудников, то последние остаются в целом удовлетворены процедурой принятия решения, поскольку начальник с уважением относится к каждому предложению. Если руководитель пользуется в коллективе авторитетом, то работники довольны уже тем, что оказали ему необходимую помощь. В этом случае поведение начальника и работников согласовано, так как, взяв на себя ответственность за принятое решение, в выработке которого учтены разные мнения, руководитель даёт им прочувствовать и их моральную ответственность за дело. Теперь ему гораздо легче поручать осуществление задания своим подчинённым.

Следующий вариант поведения руководителя заключается в том, что он принимает решение совместно с работниками, причём их точки зрения доминируют. Он интегрирует все идеи, соглашаясь с общей позицией. Если начальник пользуется авторитетом, то социально-психологический эффект его поведения особенно велик. Сотрудникам импонирует, что их мнение ложится в основу принятия решения, кроме того, они польщены, что оказали шефу помощь в ситуации, требующей именно их интеллектуальных усилий. При такой расстановке сил поведение руководителя и подчинённых хорошо согласуется. Ответственность начальника за выработанное решение подкреплена вовлечённостью персонала в его запуск: люди с большим желанием будут реализовывать проекты, в разработке которых принимали участие.

Все описанные ситуации демонстрируют, что в практике запуска управленческих решений уже на стадии их принятия необходима организация коммуникативного пространства. Оно может деформироваться, искажаться, разрушаться, но может и превратиться в среду, где управленческие решения будут реализованы наилучшим образом. Каждый руководитель формирует эту атмосферу в соответствии со своими предпочтениями.

Начальник должен уметь совмещать все перечисленные варианты поведения, отдавая предпочтение некоторым из них. Это позволит пользоваться различными типами коммуникаций. Так, опытный руководитель, давая поручение работнику, мотивирует его готовность выполнить задание наилучшим образом. Он хочет, чтобы информация была лучше воспринята, понята, усвоена исполнителем. Чем выше авторитет начальника в коллективе, тем гибче формы его влияния на сотрудников, тем богаче их набор: пожелания, советы, просьбы, рекомендации, уведомления, разъяснения, объяснения заданий, указания.

Если же авторитет у руководителя подорван, если он использует прежде всего свою власть, то гибкость подменена прямолинейностью, а с работниками он общается исключительно в форме указаний, распоряжений, приказов в резком, раздражительном тоне. Выбор способа зависит от того, как сочетаются доверие и требовательность в отношении к подчинённым у начальника. Чем выше требовательность, тем более категоричным будет стиль управления, и наоборот. Каждая схема отношений с сотрудниками имеет своё содержание, свой диапазон психологических вариантов управленческого воздействия: побуждение стимулирует работников, вызывает отклик в разнообразной позитивной мотивации; убеждение помогает преодолевать разнообразные психологические барьеры; увещевание эффективно тогда, когда колеблющихся сотрудников нужно настроить на какое-то задание; понуждение необходимо, если их следует поставить перед выбором «или... или», чтобы они сами отказались от нежелательного варианта поведения; принуждение бывает крайней мерой и применимо тогда, когда необходимо жёстко заставить работников выполнить задание.

1.5. ОСОБЕННОСТИ ЖЕНСКОГО И МУЖСКОГО СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Эффективные менеджеры обладают двойным репертуаром управленческих технологий – и мужским и женским, демонстрируя смешанный тип лидерства, не имеющий чётких половых признаков.

Ставя вопрос об особенностях мужского и женского лидерства, мы склонны разделить позицию, согласно которой принципиальных отличий в мужском и женском менеджменте нет, хотя есть некоторые особенности, обусловленные разницей психологической структуры личности у мужчин и женщин.

Различная ориентация у руководителей разного пола была выявлена в работе Ф.Н. Портнова и Э.С. Чугуновой: мужчины по сравнению с женщинами более высоко ценят качества, обеспечивающие эффективность профессиональной деятельности и организации взаимодействия в коллективе; руководители-женщины выше оценивают морально-нравственные качества и качества, определяющие интерактивную функцию общения.

Замечено, что мужской стиль более эффективен либо в структурированных ситуациях и при простых задачах, либо в ситуациях с высокой степенью неопределённости, а женский стиль даёт наибольшую эффективность в рутинных условиях.

В отечественной социальной психологии изучение стилей лидерства и их специфики проводилось в работах А.Л. Журавлева, В.А. Хащенко и Н.Н. Хащенко.

Журавлев А.Л. предложил выделять директивный, коллегиальный и попустительский стили руководства. Выводы, сделанные исследователями, состоят в том, что фактор пола определяет различную выраженность основных компонентов и типов индивидуального стиля руководства. Были выявлены различия в способах взаимодействия руководителей разного пола с коллективами: у женщин преобладают комбинированный и промежуточный стили. Комбинированный стиль руководства, сочетающий в себе директивный, коллегиальный и попустительский компоненты, обеспечивает женщинам-руководителям большую по сравнению с мужчинами социально-психологическую эффективность.

К формированию директивности и попустительства в стиле руководства женщин приводит низкая выраженность педагогических и коммуникативных качеств личности; высокий уровень развития этих качеств определяет развитие коллегиального компонента стиля лидерства.

Несмотря на то что приведённые результаты исследований относятся к «дорыночному периоду», они подтверждены в исследованиях О. Самарцевой и Т. Фоминой 1998 г. и в наших исследованиях 2000 г. с использованием аналогичных методик, но на более широкой выборке.

Исследования самарских социологов базировались на концептуальной идее, предложенной В. Радаевым. Согласно его подходу для анализа отношений между руководителями и подчинёнными используются четыре концептуальные переменные: бюрократизм, патернализм, фратернализм и партнёрство. Для построения основных стратегий выделяются следующие переменные:

- определение дистанции с подчинёнными;
- характер принятия решений, технология проведения принятых решений;
- организация текущего контроля за ходом исполнения решений;
- способ организации труда;
- форма ответственности за принятые решения;
- степень формальности отношений, вовлечённость в проблемы подчинённых.

В этой схеме основой взаимодействия в рамках бюрократизма является административная иерархия. Для каждого работника чётко определены функциональные обязанности.

Отлаженная процедура текущих проверок призвана осуществлять контроль за работой. В силу чёткого разделения сфер ответственности за провалы отвечает конкретный исполнитель. Контакты между руководителем и подчинёнными деперсонифицированы и не выходят за рамки служебных вопросов.

В рамках патернализма чётко выражена иерархичность отношений. Руководитель принимает единоличные решения, от подчинённых же ожидается лояльность по отношению к руководителю, который поддерживает единство в организации через утверждение личного влияния. В случае необходимости исполнители могут замещать друг друга. Ответственность за провалы – общая, коллективная. Взаимоотношениям придаётся личностный характер, хотя иерархия строго соблюдается; внерабочие проблемы подчинённых также входят в сферу заботы руководителя.

Стратегия фратерналиста предполагает большую степень сглаживания иерархии в отношениях, принятие решений происходит коллегиально, с обсуждением и разъяснением их смысла подчинённым. Подчинённым предоставляется значительная самостоятельность в выполнении работы. Регулярных проверок не предусматривается. Работа организована гибко, возможна помощь и руководителя, и других участников. Неудача – это общая беда для всего коллектива. Отношения подчеркнуты неформальны, нет деления проблем на рабочие и нерабочие.

В рамках партнёрства иерархия явно не выражена. Решения принимаются на основе общего обсуждения, в котором каждый работник участвует в соответствии со своей квалификацией и вносит предложения исходя из своей компетенции. За каждым работником чётко закреплены его функции, в которые руководитель не вмешивается, и текущий контроль не предусмотрен. Но конечная ответственность за определённую работу возлагается на конкретного работника. Несмотря на коллегиальность, отношения деперсонифицированы, внеслужебные проблемы не должны мешать выполнению работы.

В бюрократических отношениях руководитель принимает на себя роль начальника, в патерналистских ведёт себя скорее как хозяин, при реализации фратерналистских стратегий претендует на роль лидера, а в отношениях партнёрства становится координатором.

На основе описанного подхода О. Самарцева и Т. Фомина получили в ходе исследования частных предпринимателей результаты, подтверждающие, что среди женщин-руководителей в проявляемых стилях управления отмечается смещение в сторону фратерналиста (лидер) и партнёрства (координатор), которые отличаются меньшей

дистанцией власти, нежели патернализм (хозяин) и бюрократизм (начальник). Но партнёрству в женском варианте больше присущи формальные отношения, фратернализму – неформальные. Интересным отличием женского стиля управления от мужского является то, что женщины гораздо чаще демонстрируют смешанные стратегии, такие как координатор-начальник, координатор-лидер и хозяин-лидер. Представленность таких стратегий авторы наблюдали в половине случаев из общего количества тестируемых. Исследование мужских стилей управления с использованием той же методики показало, что мужчины склонны придерживаться одной стратегии в поведении. Демонстрация смешанных стилей была зафиксирована лишь в одном случае из десяти.

Анализ результатов измерения отдельных параметров в рамках выделенных выше четырёх стилей управления показал, что при определении дистанции с подчинёнными женщины-руководители склонны придерживаться бюрократического или фратерналистского стиля поведения (в 60% случаев), что предполагает два варианта поведения: либо обозначение чёткой дистанции власти, либо отсутствие акцента на иерархической структуре в построении отношений с подчинёнными вообще. Мужчины в этой ситуации придерживаются преимущественно патерналистского стиля поведения и реже фратерналистского.

Процедура принятия решений женщинами в основном проводится с ориентацией на фратерналистские нормы поведения, т.е. сопровождается процессом активного обсуждения предлагаемых решений с подчинёнными. Одновременно женщины отличаются повышенным бюрократизмом по сравнению с руководителями-мужчинами при принятии решений. Обращает на себя внимание, что мужчины в случае формирования решений более ориентированы на партнёрство, нежели женщины, что само по себе достаточно парадоксально.

Способ организации труда в «женском» варианте выглядит в большинстве случаев как чёткое распределение функций по исполняемому решению, которые при необходимости могут передаваться. В исполнении какого-либо задания иногда может помочь даже сам руководитель. В данном случае женщины вновь проявляют себя в большей степени бюрократами, нежели мужчины. Последние же стремятся к партнёрству.

Результаты измерения с использованием «управленческой решётки» Блейка и Моутона показывают, что вопреки сложившемуся мнению среди женщин-руководителей соотношение распространённости ориентации на задание (60%) и ориентации на человека (40%) то же самое, что и среди мужчин. В целом наблюдается смещение в сторону

большого интереса к работе и меньшего интереса к человеку. Таким образом, суждение о меньшей эффективности руководителей-женщин, чем мужчин (якобы в силу их концентрации на устройении гармоничных человеческих отношений, приводящей к потере внимания к производственным результатам, достижению эффективности функционирования организации), не подтверждается данными исследования.

Исследования стилей лидерства мужчин и женщин – директоров акционерных обществ, проведённые нами на выборке из 120 директоров, ещё раз позволили убедиться в том, что женщины обладают большей пластичностью в творении своего менеджмента и используют те стили лидерства, которые наиболее эффективны, не становясь последовательными приверженцами одного из них. (Однако в нашем исследовании смешанные стратегии лидерства демонстрировали не один мужчина из десяти, а четыре из десяти).

Как показывают материалы интервью, женщина эффективно реализует не только «стратегии выживания», но и стратегии развития, выстраивая более осторожные отношения со своими партнёрами и избегая слишком «рисковых» стратегий. Однако это не означает, что женщина не умеет рисковать. На вопрос о том, как часто директору приходится рисковать в своей работе, ответы о частоте риска существенно не отличались у директоров разного пола.

Свыше 50% опрошенных мужчин-менеджеров, работающих под началом женщин, удовлетворены женским руководством и не хотели бы смены управления. Более 40% опрошенных менеджеров-мужчин к числу недостатков женского менеджмента относят его жёсткость, а совсем не мягкость, как это принято считать. Правомерность подобных оценок, вполне вероятно, имеет под собой некоторые основания, что особенно отчётливо видно при анализе восприятия женщиной-руководителем менеджерами и персоналом предприятий.

Сравнительный анализ мужского и женского менеджмента позволяет говорить о том, что женщины-директора не только не проигрывают мужчинам как менеджеры, но иногда действуют успешнее, обеспечивая более устойчивые условия существования для своего предприятия.

Анализ интервью даёт возможность заключить, что женщинам больше присущ стиль лидерства, основанный на вознаграждающих и эмпатийных стратегиях, в то время как мужчины являются сторонниками принуждающего и экспертного стилей. Однако ни те ни другие не являются явными последователями лидерства какого-то одного типа. Как правило, эффективные менеджеры неосознанно пытаются реализовать именно смешанные стратегии лидерства.

Исследования, проведённые с руководителями частного бизнеса, так же как исследования директорского корпуса, дают основания предполагать, что не следует преувеличивать специфику женского и мужского лидерства.

Лидерские качества имеют общую природу и не зависят напрямую от половых различий. Как показало исследование, в общем ряду проранжированных качеств, которые, по мнению респондентов, позволяют им достигать успехов в управлении предприятием, пять из выделенных девяти качеств-лидеров присутствуют у представителей той и другой группы одновременно.

Относительно совпадающие качества мужчин- и женщин-директоров – умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска, постоянная готовность к изменениям, способность к нововведениям, умение эффективно использовать навыки и способности других людей, умение противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию.

Эти выводы хорошо согласуются с концепцией андрогинной теории лидерства, которая подчёркивает, что успешные модели лидерства осуществляют те из руководителей, которые независимо от своего пола имеют психологический репертуар поведения и мужчин-, и женщин-управленцев. Это означает, что и мужчины, и женщины имеют практически равные психологические возможности для управления предприятием и характеристики пола практически не выступают ограничителями для эффективного менеджмента. Кроме того, женщины по сравнению с мужчинами отличаются более высокой ответственностью и дисциплинированностью на фоне весьма гибкого использования всего репертуара управленческих технологий.

«Женщины-менеджеры лучше мужчин, потому что они умеют думать и как мужчины, и как женщины, а мужчинам нужно этому учиться», – считает одна из женщин-директоров, и в её высказывании есть большая доля истины.

Таким образом, не следует доверять расхожим стереотипам. Проведённое нами исследование, ориентированное на применение широкого комплекса методик, куда входили и интервью с директорами, и тестовые исследования персонала, членов управленческих команд, позволяет утверждать, что успешный менеджмент не имеет половой специфики и определяется реальным социально-экономическим положением предприятия. Антикризисные стратегии мужчин- и женщин-директоров практически не различаются между собой, однако женщины большее внимание отводят «фактору персонала», демонстрируя выраженные патерналистские ориентации по отношению к своим ра-

ботникам. Отличия в стилях лидерства между мужчинами и женщинами проявляются прежде всего в большей приверженности женщин-руководителей к комбинированным стратегиям, объединяющим различные модели лидерства, в сравнении с мужчинами, которые, как правило, являются сторонниками определённой модели менеджмента и не смешивают её с технологиями другого типа.

Исследование подтвердило, что работники предприятий вполне удовлетворены женским менеджментом, в то время как члены управленческих команд оценивают эффективность женщины-руководителя не столь однозначно. Женщины – члены управленческих команд менее удовлетворены женским руководством, нежели мужчины-управленцы. Сами женщины-руководители имеют достаточно позитивную Я-концепцию, демонстрируя одновременно неудовлетворённость «мягкостью» своих технологий как менеджера. Персонал предприятий не оценивает женщину-менеджера как менее волевого лидера и не согласен с тем, что женщина-руководитель отличается «психологической податливостью». Как мужчины, так и женщины-директора, согласно данным, полученным с помощью теста Блейка–Моутона, ориентированы прежде всего на задачу, а не на человека при разработке и принятии управленческих решений.

Представители мужского пола занимают наибольшее число руководящих постов в организации, в связи с чем оценка стоимости данного сегмента человеческого капитала главным образом должна учитывать эффективность вклада управленческих функций персонала данного кластера. Мужской стиль управления организацией (или её подразделениями) формирует ряд конкурентных качеств, которые существенно повышают его стоимость. В частности, Хофштеде выделил следующие качества, присущие мужественности:

- 1) половые роли в организации чётко дифференцированы, один пол доминирует;
- 2) важны результаты, достижения, деньги и вещи;
- 3) вы живёте, чтобы работать;
- 4) идеалом является независимость;
- 5) солидарность;
- 6) сочувствие неудачникам;
- 7) логика.

Мужское начало (маскулинизм) определяет, насколько в организации доминируют ценности, связанные с высокой настойчивостью, напористостью, формированием прибыли и приобретением материальных благ (материализм), не придающие особого значения заботе о людях. Следовательно, в «мужских» организациях чаще применяются

классические управленческие схемы, не учитывающие возможности для разработки гибких условий труда и психологической адаптации представителей молодёжной субкультуры. С другой стороны, в рамках таких организаций возможен существенный карьерный рост и существуют широкие возможности для индивидуального развития как для мужчин, так и для женщин, если таковые смогут доказать свою профессиональную состоятельность.

Ценность данного кластера человеческого капитала для организации наиболее высока, что подтверждается высокими заработками его представителей. Представители данного кластера отличаются высоким творческим потенциалом, профессиональной мобильностью, развитым проактивным поведением. Ухудшение здоровья ещё не успевает существенно сказаться на выполнении их профессиональных обязанностей. В рамках данного кластера накапливается запас профессиональных заслуг сотрудников по отношению к организации. Представители данного кластера, как правило, отличаются высокой лояльностью и не склонны менять работу без веских причин (например, существенного карьерного роста или серьёзной недооценки его качеств). Следовательно, с точки зрения мотивированности персонала организации этот кластер наиболее устойчив.

Всем известный факт: стиль управления в организации может существенно отличаться в зависимости от того, кто стоит у руля – мужчина или женщина. Рассмотрим один случай, который свидетельствует об этом. На тренинге группе топ-менеджеров, которые тренировались над развитием способностей находить решения в любых проблемных ситуациях, дали задание: найти путь из точки А в точку В. Управляющим предстояло продумать оптимальный маршрут, определить транспорт, выработать план, составить список предметов, необходимых для поездки, назначить ответственного за каждый участок работы.

Мужчины стали решать задачу как настоящие деловые люди – всё было детально продумано. В качестве средства передвижения они выбрали велосипед, начертили маршрут на карте, предусмотрели запасные шины, назначили, кто поедет впереди, а кто будет замыкать колонну, места, где участники планируют останавливаться и т.д. Интересно, что, когда в команду менеджеров пришла женщина, первым её вопросом было: «Все ли могут ездить на велосипеде?».

Мужчины, готовя еду в дорогу, точно знали, сколько сэндвичей они возьмут и во что те будут завернуты. Женщина же стала интересоваться: «Кто какие бутерброды любит?».

В большинстве своём при подготовке задания мужчины стремились найти решение задачи, женщины внимательнее подходили к самим людям, которые оказывались участниками процесса.

Этот же принцип можно перенести на рабочую ситуацию: мужчина-управленец ориентирован на решение задач, женщина-руководитель больше обращает внимание на самих людей и взаимоотношения в коллективе. Эксперты считают, что самым успешным получается то управление, при котором оба стиля удаётся объединить.

Если в компании деловых партнёров оказалось большинство мужчин, то попавшая в их круг женщина должна будет взять на себя роль миротворца, стремиться к гармонизации отношений, т.е. выполнять некоторые функции женщины-лидера. Если же в коллективе одни дамы, кому-то предстоит примерить на себя роль мужчины-руководителя, т.е. использовать в политике управления больше мужских аспектов. В разных странах и корпоративных культурах сочетание этих двух стилей руководства может быть различным.

Например, японские стажёры, оказавшиеся на работе в США, говорят о том, насколько подход в управлении отличается. «Люди западной культуры стремятся выделиться из толпы, проявить себя, лишней раз напомнить о собственной персоне. В Японии же все понимают, что гармонии можно достичь только в группе. Это очень явно прослеживается и в организации отношений в семье, социуме, компаниях».

Особенности женского и мужского стиля руководства проводятся в разных странах мира. Интересно, что женщины соглашались принимать участие в тестированиях и исследованиях охотнее, чем руководители-мужчины. Это может говорить о большем желании женщин узнать неизвестные стороны самих себя.

Например, проводился тест на определение устойчивых психологических свойств, ответственных за поведение личности в социуме и взаимоотношениях в небольших группах. Исследователи выделяли критерии доминирования–подчинения и дружелюбия–агрессивности. Именно благодаря этим факторам создаётся первое впечатление о другом человеке во время его контакта с людьми. Исследовалось также, насколько человек творческий и как часто он ощущает необходимость быть одобренным другими людьми.

Результаты исследований выявили следующее: в руководстве мужчин можно чаще выделить факторы доминирования и агрессии. Это может выражаться в тщеславии, желании быть первым и превосходить всех остальных. Мужчины стремятся обособить собственную позицию в группе, соперничать с другими, выделить себя своим уве-

ренным поведением. Они часто стремятся выступать в роли «всемирного» лидера, борца и защитника.

Мужчинам больше свойственна прямолинейность, доходящая до агрессии, они могут быть чересчур упорны, несдержанны, вспыльчивы, нередко проявляют недружелюбие. Интересно, что очень часто за несдержанностью они прячут свою чувствительность. Но, не имея возможности и желания «начать плакать» (т.е. показать, что он сочувствует, хочет помочь), мужчина может вдруг «взорваться», разгневаться без причины.

На любой стиль управления, в особенности на мужской, оказывает большое влияние социокультурная среда. Если в культурной традиции в качестве идеала представлен традиционный тип лидера-мужчины, то и в управлении они стремятся быть непреклонными, требовательными, суровыми, если это послужит делу. Мужчинам намного реже по сравнению с женщинами нужны похвала и одобрение других. Намного интереснее и азартнее для них кажется игра-соперничество с другим мужчиной-лидером, которого нужно опередить.

Как правило, женщины-лидеры проявляют большее дружелюбие и великодушие, они готовы помочь другим и чаще идут на контакт и заводят дружбу с подчинёнными. Результат работы в большей степени зависит именно от этих неуставных отношений и атмосферы в коллективе, чем от приказов и циркуляров. Женщины чаще склонны к творческой работе и сотрудничеству, а также более коммуникабельны и дипломатичны.

Несмотря на то что женщина достигла уровня управленца, она может продолжать нуждаться в помощи и опоре. В этом плане женщины больше зависят от своих подчинённых, нуждаются в поддержке команды. Если в своём собственном коллективе женщина руководит и её голос – главный, то вне своего офиса, например на приёме у чиновника, в социальных органах, банках и т.п., она может быть неуверенной. Женщинам намного важнее получать одобрение своих поступков и решений.

Результаты тестов говорят о том, что с ростом должности женщины растёт уровень её авторитетности и склонность к агрессии. Эти качества – явление профессиональной деформации и следствие долгих и упорных попыток достичь успеха в карьере: женщине не раз пришлось применять мужские качества в стиле руководства. Руководительницы, в чьём подчинении находится небольшой штат сотрудников, более склонны к дружественному стилю управления. У женщин-

руководителей часто высокий уровень творческого потенциала, но для раскрытия всех талантов ей может не хватать веры в себя.

С противоположной проблемой могут столкнуться мужчины: зачастую они настолько самоуверенны, что не могут критически взглянуть на себя и свою работу. Творческий потенциал у мужчин-руководителей колеблется в довольно широком диапазоне. Это может ещё раз свидетельствовать о том, что мужчины часто достигают поста руководителя просто потому, что они мужчины.

2. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. ОСОБЕННОСТИ ЯПОНСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Япония – государство монополистического капитализма, который определяет в этой стране производственные отношения, а стало быть, и характер управления [10].

В 1945 г. японская экономика находилась в упадке и разорении. К 1980-м гг. по уровню производства Япония прочно заняла второе место в капиталистическом мире. Япония продолжает сохранять довольно высокие темпы экономического развития, бросая по многим показателям вызов Соединённым Штатам Америки. Американские промышленники с нескрываемым страхом наблюдают за устойчивой экономической поступью японцев. 68% деловых американцев высказали в конце 1970-х гг. мнение о необходимости быстрой и прочной защиты от экономического нашествия Японии.

Японская промышленность наращивает производство ключевых видов продукции. К примеру, накануне Второй мировой войны производство стали в Японии никогда не превышало показателя в 7 млн. т. В 1973 г. Япония сумела поднять этот показатель до 119 млн. В 1980 г. Япония произвела 7 млн. высококачественных легковых автомобилей, вырвавшись в этой сфере производства на первое место в мире (США в 1980 г. произвели 6,5 млн. автомобилей). Американские деловые круги озадачены, некоторые бизнесмены никак не могут найти ответа на возникшие у них вопросы: «Как могло получиться, что какое-то островное государство, по площади равное одному лишь штату Калифорния, за какие-нибудь три десятка лет смогло в сфере производства пройти путь от кустарной мастерской до современного автоматизированного предприятия?»; «В чём причина того, что государство, импор-

тирующее для своей промышленности 100% алюминия, 99,8% нефти, 98,4% железной руды, 66,4% леса и лесоматериалов, превратилось в грозную экономическую силу?». А ведь примерно два десятка лет тому назад американцы по привычке считали японскую экономику примитивной и неконкурентоспособной.

В 1981 г. в Лондоне был опубликован отчёт делегации английских бизнесменов и экономистов, скрупулёзно изучавших промышленное производство в Японии. В отчёте указывалось, что совсем недавно на Западе смутно представляли себе, что делается в японских фирмах. Американцы, например, были твёрдо убеждены в том, что японские фирмы управляются несведущими в теории менеджмента людьми, которые только тем и занимаются, что неотступно следят за работой своих слабоквалифицированных соотечественников, вручную копирующих изделия американского массового производства. Но вот когда в 1970-х гг. в американских портах стали ежедневно разгружать по 5–6 тыс. первоклассных автомобилей, мнения резко изменились. К 1975 г. импорт японских автомобилей в США достиг 800 000 шт., а к 1981 г. подскочил до 1 900 000 в год.

Толпы американских менеджеров и экономистов отправились в Японию, чтобы на месте выяснить, в чём тут дело. За американцами хлынули англичане, бизнесмены ФРГ, французы, шведы... Вчерашние наставники японцев убедились в том, что надо менять свои представления о японском бизнесе. Вчерашний имидж Японии примитивной сменился у западных дельцов имиджем Японии автоматизированной.

В представлении западного делового мира Япония выступает в виде иерархизированной корпорации, а промышленное производство – в виде кнопочного манипулятора. Это искажённое представление. Ведь если бы это было так на самом деле, то американские промышленники, располагающие и техникой и квалифицированным персоналом, смогли бы создать у себя нечто более совершенное. Почти все попытки Запада перенести к себе японский опыт окончились неудачно.

Япония развила свою экономику в значительной степени благодаря уникальной системе управления. Эта уникальность обусловлена специфичной этнопсихологической основой.

Ориентация на будущее тесно связана с психологией накопительства, издавна присущей японскому обществу. Каждый рабочий или служащий в Японии старается увеличить свои сбережения. По данным статистики, средняя японская семья ежемесячно откладывает в банке примерно 20% своего бюджета, т.е. в три раза больше, чем американская. По отзывам экономистов, индивидуальные сбережения японцев представляют собой мощный рычаг экономиче-

ского развития страны. Японская администрация широко использует эти средства для реализации своей долгосрочной экономической стратегии.

В целом же эта стратегия базируется на четырёх основаниях: 1) сбережение и консервирование энергетических ресурсов; 2) поддержание высокого уровня конкурентоспособности страны; 3) развитие у людей высокой приспособляемости к требованиям научно-технического прогресса; 4) интенсификация научных исследований и разработок.

Социально-экономические аспекты управления, как известно, охватывают различные стороны организации и технологии производства, а также структуру предприятий.

Типичная японская фирма организована на трёхуровневой основе в виде пирамиды (рис. 2). Японцы считают, что трёхуровневая структура является наиболее мобильной и менее всего подвержена опасности бюрократизации.

Руководство фирмы (совет директоров) представляет собой высший уровень управления. Обычно сюда входят председатель совета, президент, вице-президент, директора-исполнители, директора. Все избранные в совет директора возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмой со стороны приглашают довольно редко. На фирме

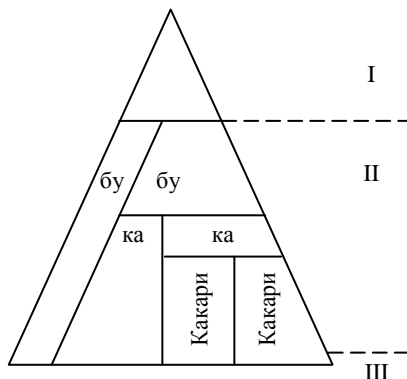


Рис. 2. Принципиальная организационная структура управления японской фирмой:

I – Кэйэйся (высшая администрация); II – Канрися (среднее управленческое звено); Буте – заведующие отделами; Кате – заведующие секторами (секциями); Какари – низшее управленческое звено;
III – Иппанся (рядовые работники)

они обычно выдвигаются из состава «канрися» (управляющих среднего звена) после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста (свыше 50 лет). На уровне «канрися» решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Общей теории менеджмента, пригодной для всех времён и народов, не существует – есть только общие принципы управления, которые порождают японскую, американскую, французскую или немецкую системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определённые национальные ценности, особенности национальной психологии, менталитета и т.д. Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всём мире, и главная причина её успеха – умение работать с людьми.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов.

В последние годы во всём мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качества жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после Второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея даёт огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособивая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все – одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры – одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя – невозможно лишь изменить фирму.

Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер – в этих условиях не следует слишком чётко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо. В любом коллективе существует чёткая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено всё.

Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убеждён в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически означает организацию (фирму), где они работают: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днём отдыха или выходным днём, безоговорочно выполняют сверхурочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойдённым другими, переведённым на менее престижную работу и т.д.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров, и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США – 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе немалые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе [10]. В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая своё, строго определённое место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому – своё место») и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя своё поведение общественным целям. Соответственно, и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне её. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. По данным опросов, 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США – 45% жителей, в Англии – 36%, в ФРГ – 31%, во Франции – 12%, а в России – 6%).

Главным принципом группы является «не высовывайся», т.е. будь как остальные. Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Рост трудовых показателей необходим, но если кто-то из группы добился более высоких результатов – это считается достижением группы.

Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает всё сначала. Рабочие, меняющие место работы, дискриминируются

в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрение интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физзарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвящённые в основном упорному и добросовестному труду, повиновению, исполнительности, скромности, проявлению благодарности.

В японских фирмах ежегодно отмечается День основания компании, что даёт возможность руководству фирм проводить в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников.

Нормой деятельности для японского менеджера являются каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышения эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Мастера цехов каждое утро дают задания работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней работы и интересуются самочувствием работников, зная, что, если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать.

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета – вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащённом простой и самой необходимой мебелью. Это должно напомирать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха. Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми.

Японский менеджмент использует и определённый порядок найма, продвижения и обучения служащих. При приёме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. приём на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется найм по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несёт ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляет

примерно 45%. Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю жизнь проработать мастером, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе.

Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность и др.) и может колебаться от 4 до 7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5–6 специальностей и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников компании; при этом преследуются несколько целей: во-первых, найти человека, детально знающего специфику производства; во-вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах.

Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США и страны Европы.

Японский менеджмент характеризуется и особенностями формы, размера и содержания оплаты труда. Заработная плата определяется прежде всего показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, социального страхования и другие выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компаний редко более чем в 7–8 раз превышает зарплату только что поступившего на предприятие ученика.

На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников: продвижение по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе); организация загородной поездки для работников с семьями за счёт фирмы; организация совме-

стных обедов работников с руководством фирмы; специально отведённые места для парковки машин и т.п.

Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться необычных успехов в промышленности, способствовала совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основоположником науки управления по праву считается американский инженер и исследователь Ф. Тейлор (1856 – 1915). Предложенная им система организации труда и управленческих отношений вызвала «организационную революцию» в сфере производства и управления им.

Впервые свои взгляды он изложил в статье «Система кусочных расценок (1895). Затем они были расширены в книге «Цеховое управление» (1903) и получили развитие в «Основах научного менеджмента» (1911) [7].

Основы системы Ф. Тейлора: умение анализировать работу, изучать последовательность её выполнения; подбор рабочих (работников) для выполнения данного вида работ; обучение и тренировка рабочих; сотрудничество администрации и рабочих.

Важная характеристика системы – её практическая реализация с помощью определённых средств, или «техника системы». Применительно к разработкам Ф. Тейлора она включала: определение и точный учёт рабочего времени и решение в этой связи проблемы нормирования труда; подбор функциональных мастеров – по проектированию работы; нормирование заработной платы; ремонт оборудования; плано-распределительные работы; разрешение конфликтов и дисциплину; введение инструкционных карт; дифференциальную оплату труда (прогрессивную оплату); калькуляцию затрат на производство.

Резюмируя, можно сказать, что главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определённых научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, нормировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. Практическое применение идей Тейлора доказало всю свою важность, обеспечив значительный рост производительности труда.

Научное управление, по Тейлору, сосредотачивалось на работе, выполняемой на самом нижнем уровне организации. Тейлор и его последователи проанализировали взаимосвязь между физической сущностью работы и психологической сущностью работающих для установления рабочих дефиниций, и, следовательно, оно не могло предложить решение проблем деления организации на отделы, сферы и диапазоны контроля и поручения полномочий.

Другим представителем американской модели менеджмента, точнее её «организационной школы», является Г. Форд (1863 – 1947), названный в своё время «автомобильным королём». Специалисты считают, что благодаря изобретению конвейера при производстве автомобилей Г. Форд совершил «революцию в цехе». Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые «вписывали» человека.

Основные идеи Г. Форда изложены в работах «Моя жизнь, мой труд» (1922), «Сегодня, завтра» (1926), «Движение вперёд» (1930), «Эдисон, каким я его знал» (1930).

Основные принципы системы Г. Форда: массовое изготовление стандартной продукции на конвейере; непрерывность и подвижность процесса производства; максимальный темп работы; новая технология на основе поточного производства; точность как стандарт и качество продукции; определяющая роль технико-технологической системы; экономический эффект системы; не быть зависимым от человека, его слабостей.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США Г. Мюнстербергом. В 20–30-е гг. прошлого века зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американский учёных Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые известны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.

Основоположником этой американской школы стал Элтон Мэйо (1880 – 1949), считавший, что управление должно основываться не на интуитивных представлениях о человеке, а на достижениях научной психологии.

Для доказательств своих идей Э. Мэйо в 1927 – 1932 гг. проводит ставший впоследствии знаменитым Хоторнский эксперимент (г. Хоторн близ Чикаго). Объектом исследования были шесть работниц, составлявших бригаду по сборке телефонных реле. Тринадцать раз в течение пяти лет проводились изменения в режимах работы, оп-

лате, организации питания. Работницам внушали, что их труд имеет большое значение для общества, науки. Когда при двенадцатом по счёту изменении в условиях труда все ранее предоставленные бригаде улучшения и льготы были отменены, обнаружилось, что достигнутый уровень увеличения выработки не только не снизился, но и продолжал возрастать. По мнению Э. Мэйо и его коллег, важную роль в этом сыграли моральные и психологические факторы – личные и групповые.

Данная школа положила начало развитию идей о «человеке в организации», роли «человеческого фактора» в ней. Представители этой школы разработали свой инструментарий управления, который в настоящее время широко используется на практике: человеческие отношения; условия работы; отношения «руководитель–подчинённый»; стиль руководства; мотивация труда; психологический климат в коллективе и его улучшение.

Один из важнейших выводов в рамках «школы человеческих отношений» состоит в том, что руководителю необходимо иметь профессиональную подготовку, которая включает наряду с другими и «человековедческие» дисциплины – психологию управления, социальную психологию, социологию менеджмента, деловой этикет и др.

Большое место в исследованиях учёных, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим вопросам большое внимание, относятся Ф. Герцбергер, Д. МакКле-ланд, К. Альдерфер. Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором школы менеджмента Мичиганского университета Дугласом Макгрегором. Макгрегор внёс значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив своё внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях.

Современная американская модель менеджмента ориентирована на такую организационно-правовую форму частного предпринимательства, как корпорация (акционерное общество), возникшую ещё в начале XIX в.

Большое влияние на формирование теории корпорации оказала книга «Современная корпорация и частная собственность», опубликованная А. Берли и М. Минз в 1932 г. Корпорации получили статус юридического лица, а их акционеры приобрели право на часть прибыли, распределяющейся пропорционально количеству принадлежащих им акций. Корпорации пришли на смену небольшим предприятиям, в которых вся собственность принадлежала владельцам капитала, и они полностью контролировали деятельность рабочих.

По мнению теоретиков менеджмента, создание корпораций повлекло за собой отделение собственности от контроля над распоряжением ею, т.е. от власти. Американский профессор отмечал возникновение «новой управленческой элиты, чья мощь основывается уже не на собственности, а скорее на контроле за процессом в целом». Реальная власть по управлению корпорацией перешла к её правлению и менеджерам (специалистам в области организации и управления производством). В модели американского менеджмента и в настоящее время корпорация является основной структурной единицей.

Американские корпорации широко используют в своей деятельности стратегическое управление. Это понятие было введено в обиход на стыке 1960 – 70-х гг., а в 1980-е гг. охватило практически все американские корпорации.

Слово «стратегия» произошло от греческого *strategos* – «искусство генерала». В общем виде стратегия – это способ использования средств и ресурсов, направленных на достижение поставленных целей. Стратегию можно определить как генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсов для достижения главной цели корпорации. Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что корпорация получает единое направление действий. Появление новых целей, как правило, требует поиска и выработки новых стратегий.

Содержание стратегического управления заключается, во-первых, в разработке долгосрочной стратегии, необходимой для победы в конкурентной борьбе, и, во-вторых, в осуществлении управления в реальном масштабе времени. Разработанная стратегия корпораций впоследствии превращается в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике.

Концепция стратегического управления основана на системном и ситуационном подходах к управлению. Предприятие рассматривается как «открытая» система.

Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макросреда и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Стратегическое управление требует создания организационной стратегической структуры, в состав которой входит отдел стратегического развития на высшем уровне управления и стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Каждый СХЦ объединяет несколько производственных подразделений фирмы, выпускающих однотипную продукцию, требующую идентичных ресурсов и технологий и имеющую

общих конкурентов. Количество СХЦ в фирме, как правило, значительно меньше количества производственных подразделений. При создании СХЦ большое значение имеет правильный выбор области деятельности. СХЦ отвечают за своевременную разработку конкурентоспособной продукции и её сбыт, формирование производственной программы выпуска продукции по номенклатуре.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование сдерживает стремление руководителей к получению максимальной текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач, а также ориентирует руководителей на предвидение будущих изменений внешней среды. Стратегическое планирование позволяет руководству корпорации установить обоснованные приоритеты распределения, как правило, всегда ограниченных ресурсов. Стратегическое планирование создаёт базу для принятия эффективных управленческих решений.

В 60-е гг. XX в. всё настойчивее стали требования работников корпораций по улучшению их социально-экономического положения. Параллельно с этим многие теоретики менеджмента пришли к убеждению, что целый ряд организаций не достигает своих целей по причине игнорирования противоречий быстро меняющейся социальной среды. Следствием сложившегося положения было появление доктрины «производственной демократии» («демократии на рабочих местах»), связанной с вовлечением в управление непрофессионалов, как самого предприятия, так и потребителей товаров и услуг, посредников и т.д., т.е. внешней по отношению к предприятию среды.

Некоторые американские авторы называют привлечение непрофессионалов к управлению «третьей революцией» в управлении [2].

Первая революция, по их мнению, связана с отделением управления от производства и с выделением его в особый вид управленческой деятельности. Вторая революция характеризуется появлением менеджеров, т.е. людей особой профессии. «Производственная демократия» (или партисипативное управление) стала рассматриваться как форма соучастия всех работников организации в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Авторами идеи «производственной демократии» принято считать социологов Дж. Коула и А. Горца, которые предлагали управление корпорациями осуществлять посредством производственных советов, контролируемых рабочими. Благодаря участию в работе этих советов рабочие постепенно научились бы контролировать весь процесс производства сначала в рамках одной корпорации, а затем и в целом по промышленности.

Партисипативное управление можно рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации. Целью партисипативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации.

Партисипативное управление предполагает расширение привлечения работников к управлению по следующим направлениям:

- предоставление работникам права самостоятельного принятия решений;
- привлечение работников к процессу принятия решений (сбор необходимой информации для принятия решения, определение приёмов и способов выполнения принятого решения, организация работ и т.п.);
- предоставление работникам права контроля за качеством и количеством выполненной ими работы;
- участие работников в совершенствовании деятельности как в целом всей организации, так и отдельных её подразделений;
- предоставление работникам права создавать рабочие группы по интересам, привязанностям с целью более эффективного выполнения решений.

В настоящее время в США получили распространение четыре основные формы привлечения рабочих к управлению:

- 1) участие рабочих в управлении трудом и качеством продукции на уровне цеха;
- 2) создание рабочих советов (совместных комитетов) рабочих и управляющих;
- 3) разработка систем участия в прибыли;
- 4) привлечение представителей рабочих в советы директоров корпораций.

В 1960-е гг. в США получили широкое распространение бригадные методы организации труда и кружки контроля качества, идея создания которых принадлежит американским специалистам по прикладной статистике У. Демингу и Дж. Джурану. Однако впервые кружки контроля качества стали широко применяться в Японии, и только во второй половине 1970-х гг. они получили распространение в американских корпорациях.

Привлечение рабочих к участию в высших органах управления корпорацией – советах директоров – на практике встречается крайне редко.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии её развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

2.3. НЕМЕЦКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Отличительными чертами германского менеджмента являются: дальновидность; высокая дисциплина; более длительный процесс внедрения новшеств модернизации производства.

Специфика немецкой модели управления [10]:

1) руководство компанией осуществляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур. Членами правления являются только сотрудники фирмы, наблюдательный совет может частично формироваться работниками (в зависимости от размеров компании);

2) численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами;

3) данная модель предусматривает ограничение прав акционеров в части голосования;

4) банковское финансирование деятельности компаний предпочтительнее акционерного;

5) банки имеют право голосования на собраниях.

Модель менеджмента в Германии

Теоретические истоки немецкой модели менеджмента относятся к началу прошлого столетия. Её родоначальником следует считать выдающегося учёного, социолога и экономиста Макса Вебера (1864 – 1920). Вебер М. был в первую очередь учёным-социологом, ряд его исследований имели прямое отношение к экономике, менеджменту и бизнесу. Концепция бюрократической рационализации, разработанная М. Вебером, явилась важной вехой становления классического менеджмента. Он считал, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, названной им «бюрократической» (не следует путать с современной трактовкой этого термина). Бюрократия (по Веберу) – система управления не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определённым правилам и процедурам. Формальная рационализация, по М. Веберу, подразумевала процесс, в ходе которого выбор действующими лицами средств достижения цели полностью был детерминирован правилами, предписаниями и законами, имеющими универсальное применение. Концепция включала: чёткое определение должностных обязанностей и ответственности работников; введение формальной отчётности; разделение функций собственности и управления. Это были, безусловно, прогрессивные базовые положения, характеризовавшие суть менеджмента. Вебером М. формулировались условия реализации предложенной им концепции: Должности организуются в иерархиче-

скую структуру в соответствии с формальными полномочиями, каждая должность находится в подчинении вышестоящей. Объём власти и объём полномочий по мере движения вверх по уровням иерархии возрастает.

Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляется в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с опытом и обучением.

Все административные (управленческие) акты и решения оформляются в письменном виде; ведение записей есть память организации, обеспечивающая преемственность во времени.

Менеджеры не являются собственниками организации; они – наёмные сотрудники; они работают только в интересах самой организации, а не в интересах отдельных персон и групп.

Менеджеры работают в соответствии с чёткими правилами и процедурами, что должно гарантировать надёжность и предсказуемость их поведения. Формальные установки, которые определяют и контролируют поведение всех работников во время работы, способствуют обеспечению трудовой дисциплины и контролю для достижения поставленных целей. В конечном итоге гарантируют стабильность организации.

Важной характеристикой бюрократического менеджмента являлась рациональность, которая требовала использования наиболее эффективных средств выполнения задач организации. Все принимаемые решения должны вести прямо к выполнению задач организации. Не отрицая ряда недостатков теории М. Вебера, следует отметить, что она является вполне актуальной и сегодня (особенно для таких стран, как Россия). Теория рационализации М. Вебера имела многих последователей, в том числе и в наше время, и оказала серьёзное влияние не только на немецкую школу менеджмента, но и на многие другие школы развитых стран мира.

Особенности немецкой модели менеджмента. Наиболее часто в сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента.

1. Стимулирование профессиональной подготовки. Характерные черты немецкой модели менеджмента можно обнаружить в национальной системе профессионально-технического образования, отличающейся вниманием к инженерному делу, техническому обучению и ремёслам и являющейся, по некоторым оценкам, лучшей в Европе. Она обеспечивает подготовку молодёжи в возрасте 16 – 21 года в течение трёх лет с получением государственного диплома. Образовательный процесс предполагает как подготовку на рабочем месте (че-

четыре дня в неделю), так и теоретическое обучение (один день в неделю). Содержание образовательной программы в системе профессионально-технического образования утверждается тремя институтами – правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами. Как минимум 5% среднегодовой численности рабочей силы немецких предприятий составляют учащиеся системы профессионально-технического образования. Примерно 70% рабочих на промышленных предприятиях прошли через эту систему и сдали квалификационные экзамены, учитывающие отраслевую специфику и потребности конкретного предприятия. Для сравнения: подобную квалификацию в Нидерландах имеют около 40% рабочих, а в США и Англии – 30%. Важное значение в подготовке квалифицированной рабочей силы имеет институт наставничества. Примерно 2/3 наставников на немецких предприятиях имеют сертификат мастера. В результате немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, далеко выходящими за рамки потребностей конкретной профессии.

Стимулирование роста профессионального мастерства играет важную роль в немецких фирмах. При этом оно не ограничивается только рабочими или ключевыми специалистами. Все рабочие и специалисты постоянно сталкиваются с новыми технологиями и оборудованием, новыми правилами и инструкциями. Адаптация к меняющимся или новым технологиям, продуктам и услугам происходит относительно быстро и безболезненно, а затраты на переподготовку кадров в связи с новыми требованиями клиентов или новой тактикой конкурентов оказываются сравнительно небольшими.

2. Техническая подготовленность менеджеров. Немецкие менеджеры известны как специалисты. Любопытно в этой связи, что в Германии не слишком высоко ценится общеуправленческая подготовка и, соответственно, степень MBA (Master of Business Administration) не является распространённой. Поскольку менеджмент в Германии не считался отдельной научной отраслью, то соответствующие учебные дисциплины до 1980-х гг. были редкостью в отличие от США. Немцы полагали, что менеджмент как самостоятельная дисциплина может породить эгоизм, нелояльность, а также опасную тенденцию к пренебрежению качеством продукции. В немецкой деловой речи в качестве похвалы гораздо чаще используется прилагательное *unternehmerisch* (предприимчивый, инициативный), чем *managerhaft* (управленческий). Как отмечает Г. Хофстеде, менеджер не является культурным героем в Германии, если кто и может считаться таковым, то это скорее инженер.

В 1980-х гг. были созданы две бизнес-школы, преподавание в которых ориентировалось на изучение и развитие немецкого стиля менеджмента. Постепенно появляются программы MBA, в том числе в сотрудничестве с ведущими американскими бизнес-школами. Однако к настоящему времени в международных рейтингах программ MBA не представлено ни одной немецкой бизнес-школы или университета. Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно 2/3 топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них – докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук в примерно одинаковом соотношении. Они намного меньше по сравнению с британскими менеджерами предпочитают говорить о менеджменте как таковом и рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчинённые могли бы обращаться с производственными проблемами. Причём многие из них прошли через систему ученичества и систему профессионально-технического образования. Профессиональные критерии (уровень профессиональных навыков и умений, производственный стаж) являются наиболее важными в продвижении на предприятии. Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии в меньшей степени отдалён от производственно-технологического процесса, как это имеет место в англосаксонских странах. Менеджеры среднего звена рассматривают техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, даже высшего звена управления, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Им трудно понять поведение менеджеров в США, которые предпочитают больше работать с финансовой отчётностью вместо того, чтобы глубже изучать производственные процессы на предприятии. Немецкий менеджер убеждён, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат гораздо больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

3. Уважительное отношение к компетентности. Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям. Такое отношение создаёт потенциал для взаимоприемлемых внутриорганиза-

ционных отношений, эффективной коммуникации между штабными и линейными структурами немецкой организации.

Немецкая система управления предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими. Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на их профессиональных навыках, чем на положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им действовать посредством более плоской иерархии и шире простирать свой контроль.

Кадровая политика, карьерный рост, повышение квалификации и т.п. – всё это базируется на представлениях о том, каким образом формируется успешный менеджер. Немецкий подход состоит в том, что соответствующая техническая подготовка (образование) является важным требованием при приёме на работу. В дальнейшем главным условием продвижения становится производственный стаж. При этом производственная и управленческая карьера увязывается с функциональными обязанностями и продвижение получается относительно медленным. Что касается топ-менеджеров, то их отличает более высокий образовательный уровень.

4. Расширенный объём ответственности и полномочий. Если линейный персонал обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле и помощи со стороны административно-управленческого аппарата, удельный вес которого в немецких фирмах меньше по сравнению с аналогичными организациями в Англии и Франции. При этом больше доля производственных управленцев. Хофстеде Г. пишет, что высококвалифицированным и ответственным немецким работникам не обязательно нужен для их «мотивации» менеджер американского типа («дженералист»). Они считают, что руководитель или мастер должен поручить им задания и выступать в качестве эксперта в решении технических проблем.

5. Лояльность менеджеров. Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и, соответственно, выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах – 3 года. В исследовании Р. Стюарта 20 из 30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты свыше 5 лет, а 6 из них – свыше 20 лет. С точки зрения британцев (как и американцев) столь длительный непрерывный стаж работы на одном предприятии имеет или будет иметь губительный эффект. Для немцев же длительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет

добиться необходимого уровня технической компетенции. Многие немецкие предприятия давно уже используют принцип заместителей, или «теневых работников». В таких организациях менеджеры подбирают и обучают своих заместителей. Это обеспечивает непрерывность и последовательность процесса принятия решений. В случае отпуска, болезни и т.п. служебные обязанности выполняются заместителями.

6. Качество и инновации. Качество продукции, своевременная её доставка и послепродажное обслуживание являются основной целью и конкурентным преимуществом немецких компаний. Высокий уровень доходов немецких потребителей позволяет им платить за высокое качество. Стратегией, позволяющей сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, было и остаётся техническое совершенствование и инновации. Такая стратегия может реализовываться различными путями: через слияния и поглощения, создание совместных предприятий, закупку патентов и лицензий или инвестирование в НИОКР. Последний подход является наиболее распространённым в немецких компаниях, которые по сравнению с фирмами других стран тратят существенно большую часть доходов на финансирование НИОКР. Причём считается, что в кризисные годы эта доля должна быть даже больше.

Немецкие компании активно сотрудничают с университетами и НИИ и организациями (общество имени Макса Планка, общество имени Фраунгофера), которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице федерального министерства образования и научных исследований. Ещё один немецкий феномен – это Ассоциация производителей в машиностроении (Verein Deutscher Maschinen-und Anlagenbaubetriebe – VDMA). Состоящие в ней предприятия и организации платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого расходуются на отраслевые НИОКР.

7. Эффективные трудовые отношения. Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами и профсоюзами, а также рабочими советами. Для послевоенной Германии не свойственны те классовые антагонизмы, которые имели место в Великобритании, Франции и Италии. Немецкая культура менее индивидуалистична по сравнению с англосаксонской. Поэтому идея долгосрочного сотрудничества и партнёрства собственников, управляющих и рабочих находит благодатную почву в немецком обществе.

8. Формализованный производственный менеджмент. Немецкие менеджеры придают важное значение детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень форма-

лизации в виде инструкций, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше действовать в соответствии с правилами и инструкциями. Причём эта особенность – точное определение роли и правил – особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую деятельность, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.

Таким образом, проведённый анализ показывает, что немецкий стиль управления является довольно своеобразным и специфичным и по своим чертам отличается от других национальных стилей. Немецкий менеджмент по-своему обеспечивает высокую эффективность производства и, следовательно, прибыль.

Однако вопрос о возможности переноса немецкой управленческой практики представляется неочевидным, считается, что на этом пути есть определённые трудности. Во-первых, это культурные различия. Другая причина состоит в зависимости немецкого стиля от институциональных факторов. Многие из его уникальных свойств (например, специфика трудовых отношений) действительны в конкретной деловой системе и поэтому не могут более или менее легко переноситься в другие страны; будучи продуктом истории и культуры Германии, вряд ли они могут быть воспроизведены где-то ещё. Исследователи называют только две страны со схожим культурным профилем, где возможно применение немецкой управленческой модели, – это Австрия и Швейцария. Это подтверждает, что невозможно перенять своеобразие другого национального стиля, можно только заимствовать некоторые элементы и пытаться освоить их с учётом своего национального стиля.

2.4. КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Российский менеджмент – это комплексная инновационная наука, которая только зарождается одновременно с формированием рыночной экономики, развитием предпринимательства, созданием конкретных условий и конкурентоспособности, формированием благоприятных предпосылок для активизации деятельности физических и юридических лиц.

Менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое, информационное и организационно-техническое явление, одновременно процесс деятельности и науку, имеющие дело со сменой состояний, качеств объекта [9].

Он имеет определённые закономерности и принципы, как и любая другая наука. Менеджмент характеризуется определёнными тенденциями, тормозящими или ускоряющими его развитие, и потенциалом, имеющим соответствующую динамику.

Поэтому необходимо своевременно выявлять намечающиеся тенденции и динамику и умело использовать их в процессе управления. Менеджмент можно рассматривать как элемент культуры, системы ценностей и убеждений.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Поэтому главная задача менеджмента – сделать информацию, знания, опыт и нововведения производительной силой [3].

Наиболее характерны для инновационной управленческой мысли четыре новые тенденции:

1) интернационализация менеджмента, осмысление новых реалий, порождаемых углублением международного разделения труда, возрастанием взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций и международных систем информации;

2) рост международной конкуренции, ведущей к выживанию наиболее эффективных корпораций;

3) ориентация на такие ценности, как социальная и экономическая эффективность, реализация потенциала работника и системы, растущая готовность к нововведениям;

4) сочетание различных типов систем управления – как жёстко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе – в зависимости от принятой организационной культуры и человеческих отношений.

Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между людьми, включая их в созидательный процесс коллективной трудовой деятельности. Поэтому одна из важнейших задач менеджмента состоит в содействии развитию персонала, его обучению и в гарантии его роста.

Менеджеры должны уделять постоянное внимание продвижению сотрудников по служебной лестнице на основе планирования их карьеры.

Менеджерская деятельность связана с анализом и диагностированием ситуаций, определением главных задач, основных противоречий и доминирующих тенденций; выдвижением управленческих альтернативных вариантов действий, оценкой каждой альтернативы, определением наиболее соответствующих требованиям действий; разработкой

конкретного курса (программы действий), который будет эффективен с точки зрения перевода данной управленческой ситуации в более благоприятную.

Существует ещё самоменеджмент (более правильно – самоуправление). Эффективное самоуправление объективно связано как с человеческой природой (биоритмами, генетической программой), так и с организацией (вещами, людьми, идеями, отношениями), социальным управлением.

Сила современного менеджмента, с одной стороны, в том, что он позволяет превратить человеческие знания, опыт и достижения научно-технического прогресса в производительную силу, а с другой – в созидательном применении информационных технологий, способствующих наращиванию информационного потенциала работников, что инициирует творчество и инновационные процессы.

Кто же такой менеджер? Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет фирмой или её функциональным подразделением, имея определённую самостоятельность для принятия решений.

Менеджер – это, прежде всего, наёмный управляющий, который организует конкретную деятельность подчинённых ему работников и одновременно выполняет определённые управленческие функции.

Менеджмент призван обеспечить надёжное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведение человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

Менеджмент – особая динамическая организация управления, необходимая экономически самостоятельному хозяйственному объекту, гибкая система предприимчивого и инновационного руководства, способная чутко реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции и своевременно перестраиваться с учётом требований внешней среды.

Глубокие, исключительно трудные, во многом противоречивые, но исторические неизбежные преобразования экономической среды хозяйствования в России пробудили активный интерес к менеджменту.

Едва ли найдётся в России менеджер или предприниматель, который не примерил бы на себя управленческие «одежки» из американского, реже – из японского гардероба. Глобализация бизнеса отчётливо показала, что на его эффективность влияют не только так называемые

жѐсткие факторы: земля, климат, оборудование, но и мягкие, которые нельзя осязать или измерить, но влияние которых весьма ощутимо. Одним из них является отношение к работе, формирование деловой культуры. В совокупности мягкие факторы образуют присущую жителям данной страны культуру, понимаемую как наработанный веками набор образцов поведения и привычек. Руководителей интересует прежде всего деловая культура. До сих пор не известно ни одного исследования, из которого можно было бы узнать об особенностях, преимуществах и недостатках российской деловой культуры. Между тем знание особенностей национальной деловой культуры позволяет руководителю осознать причины и вероятные последствия многих собственных решений, решений и поступков коллег и подчинѐнных, своего начальства или акционеров.

Российским менеджерам необходимо изучать деловую культуру своей страны, поскольку Россия позже других начала строить современные рыночные отношения.

Осознать это нужно, потому что, как бы мы ни пытались копировать западные и восточные образцы или чувствовать себя русскими предпринимателями досоветского периода, существуют реальные условия, и очень полезно их знать. Следует попытаться понять, что уже сформировалось в российской деловой культуре и какие черты ей присущи. Разобравшись в этом, легче предвидеть, каковы реальные шансы внедрения разных моделей менеджмента в России.

Существуют три уровня культуры в бизнесе: первый – это национальная культура; второй – организационная культура, культура данной деловой организации; третий, нижний, уровень – это управленческая культура. У нас её ещё называют стилем руководителя: как руководитель реализуется в своих действиях.

Национальная культура сильно влияет на организационную, которая, в свою очередь, влияет на управленческую. Но при сильном, волевом руководителе управленческая культура может определить организационную, а в совокупности организационные системы могут менять национальную культуру.

Предпринимательство в нашей стране не может развиваться без такого важного элемента, как контрактная культура. Если контракт подписан, его надо выполнять. Он может стать частью национальной культуры. В настоящий момент контрактная культура у нас весьма низкая.

В России существуют две основные проблемы: проблема власти, поскольку руководитель в системе без власти – не руководитель, и проблема отношения к работе. В большинстве российских деловых

организаций власть построена по принципу виноградной грозди: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами – замкнутыми группами. И хотя между ними существуют какие-то информационные и иные связи, ярко выражена обособленность каждой группы.

Стоит ли сохранять такое положение, эффективно ли это для предпринимательской экономики, нужно проверить каждой организации. Кластерная форма характерна и для западных бизнес-структур, но на Западе такая группа – это сплочённая команда. Значит, можно поставить вопрос: русские – коллективисты или индивидуалисты? Как показали социологические исследования, россияне – большие индивидуалисты. Однако власть считается больше с группой, чем с индивидом. Нам ещё предстоит, если мы хотим видеть каждого отдельного человека в системе, менять образцы поведения как руководителя, так и подчинённого.

Однако даже при экстремальном индивидуализме русские уживаются друг с другом в коллективе, группе, считая, что группа является наиболее важной частью социально-экономической системы, т.е. понимая, что с группой считаются, что она может заставить руководителя что-то изменить. Для россиянина группа – это защита.

Когда человек устраивается на работу, важно понять, видит он в группе защиту или идёт в неё как в команду единомышленников. Это должен проанализировать руководитель, чтобы у него с группой не возникло конфликта.

В отличие от Запада у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. При групповой работе русские опасаются, что кто-то «прокатится зайцем» за их счёт, хотя, в принципе, любят работать вместе.

На Западе при работе в группах всё-таки используется индивидуальное задание и индивидуальная ответственность. Поэтому работа в группе более эффективна. В России же в группу «бросили» задание, и там начинают между собой разбираться, что нужного эффекта не даёт, хотя работа в группе сегодня эффективнее, чем при любой другой организации труда.

Многое зависит от руководителя. Он должен уметь делиться своим успехом, и чем лучше он умеет это делать, тем больше шанс, что люди будут работать лучше, пойдут за ним.

Участие в управлении невозможно без принятия на себя определённых обязательств и ответственности отдельными работниками. И это работа прежде всего в интересах системы, а не в своих личных. В России же под участием в управлении понимают другое: человек пытается пролезть наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить

о себе, не собираясь при этом брать на себя ответственность за реализацию предложений или хотя бы их части.

Очень важно создать в системе такую среду, в которой безответственный человек чувствовал бы себя неуютно. Предприниматель, тот, кто создавал фирму (а создать её нельзя, если не взять на себя ответственность), знает, как это делается, у него есть практический опыт. Он должен помочь своим подчинённым научиться созидать. Обучение происходит в основном на работе. Нормальный руководитель до 40% времени тратит на работу с людьми, на обучение подчинённых. Ведь ответственность возможна только тогда, когда вы обучены, компетентны и не боитесь принимать решения.

Для того чтобы решить вопрос о том, что является стимулирующим фактором в российских условиях, надо разобраться, чем мотивирована нация.

Принято выделять четыре основных вида мотивации, которые соответствуют той или иной группе стран либо культур.

Первый вид – достижение цели, где деньги играют большую роль, например желание стать лидером на рынке, первым выйти с новинкой.

Второй вид – защитная мотивация, т.е. стремление к тому, чтобы никто не вмешивался в дела, желание создать свой мир (этому соответствует кластерная структура). Эта группа стран больше всего ценит стабильность.

Третий вид – это группа социальной мотивации, где зачастую действует уравнилельный подход. В странах третьей группы люди хотя и ценят качество жизни, но считают, что лучше ничего не менять, чтобы не стало хуже.

Четвёртый вид – это тоже в основном страны с социальной мотивацией, однако они, желая повысить качество жизни, согласны идти на риск.

По результатам исследований можно сделать вывод, что «новые русские» по своей мотивации примыкают ко второй группе, которая больше всего ценит стабильность. Это очень важный результат, так как он показывает, что россияне предпочитают мотивацию на достижение и отказались от мысли ничего не менять. Правда, наши руководители в бизнесе по-прежнему считают, что изменения не должны влиять на стабильность их положения, т.е. достижение для них не играет большой роли, но сдвиг всё равно наметился.

Будут ли русские в дальнейшем больше мотивированы на достижение, т.е. двигаться в сторону первой группы мотивации? Для того чтобы спрогнозировать это, нужны исследования экономики России.

Сейчас говорят, что есть русская специфика в бизнесе. Этому способствует новый уровень культуры – так называемая институциональная культура: бизнес и предпринимательство являются одним из институтов общества, который занимается созданием дополнительной потребительной стоимости, развивая свою культуру. И в этой культуре есть некая доля интернациональности. Поскольку политика протекционизма широко распространена в мире, ею приходится пользоваться и в системе менеджмента.

Опыт показывает, что свой путь не всегда оказывается самым лучшим, а институциональная культура бизнеса, привнесённая с Запада, доказывает свою эффективность всегда, в том числе и в России. Отсюда следует вопрос: «Можно ли привить в стране иностранную бизнес-культуру?».

Создание предприятий с участием иностранного капитала показывает, что такое возможно. Однако исследования показали, что есть возрастные границы усвоения человеком другой культуры, по достижении которых изменить что-либо довольно сложно. Значит, теперешнему поколению в бизнесе не стоит рассчитывать на серьёзные изменения в поведении отечественных партнёров.

Новое поколение российских предпринимателей и менеджеров должно обучаться образцам поведения с детства, тогда будет возможен успешный результат.

В бизнесе важна моральная среда, для предприятия важна мораль нанимаемых работников, а формируется мораль религией, другого института человечество пока не придумало. Поэтому, когда мы говорим о низкой морали, мы имеем в виду невысокое влияние религиозного и светского образования на воспитание людей [5].

Для бизнеса самое трудное – менять людей, а не систему, но при помощи хорошей системы можно заставить людей поменять свои привычки. Знание истории национальной культуры, её ценностей и образцов поведения людей в различных хозяйственных ситуациях позволяет профессионально готовить и воспитывать будущих менеджеров. Без знания особенностей национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи, особенно в системе предприятий с иностранными инвестициями.

Эффективность корпоративного хозяйствования в динамически функционирующей рыночной экономике в решающей мере зависит от системы менеджмента и его профессионализма. В связи с этим нам ещё предстоит пережить свою революцию менеджмента и менеджеров, без которой, как показывает мировой опыт, цивилизованное

общество построить невозможно. А для этого предстоит изменить традиции пренебрежительного отношения к менеджменту вообще и к обучению управлению в частности.

До сих пор у нас широко распространено мнение, что управлять людьми несложно, никаких специальных знаний для этого не требуется, нужны лишь минимальные организаторские способности и некоторый опыт.

Проблему можно решать в двух направлениях. Во-первых, готовить в вузах дипломированных специалистов – аналитиков с очень основательной системой философских и управленческих знаний. Во-вторых, ввести соответствующие учебные дисциплины для всех студентов и слушателей, обучающихся по специальности «Менеджмент». Кроме того, необходимо поднять уровень аналитического подхода у руководителей всех звеньев, создать культуру системного мышления в обществе в целом.

Наиболее общей точкой зрения является та, что менеджмент – это специальность, профессия и квалификация, требующая фундаментального основания: экономического, технологического, информационного, юридически-правового, социально-психологического и т.д. В связи с этим возникают серьёзные теоретические и практические задачи отбора и формирования профессионального корпуса управленцев, организаторов, менеджеров. Будущих менеджеров нужно готовить в вузах как на экономической и технологической, так и на инженерной базе, начиная с низшей ступени: референт, помощник, советник, консультант руководителя.

Практика подтверждает необходимость подготовки профессиональных менеджеров в системе второго образования, но это вовсе не значит, что следует исключить первое образование. Профессионализм в любом деле формируется лучше, если он формируется с «чистого листа». Специальность «Менеджмент» в этом случае не исключение.

Менеджмент по опыту цивилизованных индустриально развитых стран, да и по опыту реформирования управления в России, необходимо рассматривать как инновационный тип управления в системе горизонтальных рыночных отношений между производителями, потребителями и посредниками.

Системно-инновационный тип управления порождён потребностями открытой либеральной экономики и обладает вполне определёнными чертами. К ним относятся: приоритеты экономических интересов и процессов, важность человеческого фактора, гибкие организационные формы, конкурентоспособные системы управления, профессиональная подготовка менеджеров.

Профессионализация менеджмента обусловлена нарастающей сложностью управления, которая определяется не столько увеличением масштабов управления, сколько усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, повышением социальной ответственности, обострением конкуренции.

Современный менеджмент – это управление в условиях экономического риска и угрозы банкротства.

Профессионализация менеджмента определяется шестью факторами:

- 1) профессиональной подготовкой самого менеджера;
- 2) профессионализмом персонала управления;
- 3) организационными и социально-экономическими условиями, в которых возможно проявление профессионализма, его практическая реализация;
- 4) стимулированием реализации потенциала менеджера в созидательном труде;
- 5) духовностью, терпимостью и поиском правды;
- 6) созидательным проявлением любви к Родине.

В своей профессиональной деятельности менеджер, как функциональный работник, так и системный руководитель корпоративного управления, выполняет разные роли: генератора идей; концептолога – проводника концепции управления; инноватора – как защитника, так и организатора реализации инноваций; организатора – проектировщика организационных структур; арбитра – главного лица в решении конфликтов; эксперта – человека, умеющего провести анализ и дать объективную оценку; консультанта – специалиста, способного дать полезные рекомендации, советы и установки.

Наконец, менеджер – это лидер, руководитель, принимающий решения и берущий на себя ответственность. Профессионализм созидания и законопослушность управленцев и менеджеров должны стать основной мерой их ценности, поэтому профессиональное отношение к любому виду деятельности должно воспитываться как осознанная необходимость не только выживания, но и цивилизованного развития.

Разрабатывая модель специальности «Менеджмент» и квалификационные требования к ней, рекомендуется исходить из оценки четырёх типов характеристик потребительной стоимости данного специфического товара:

- 1) профессионально-квалификационных, определяющих основное предназначение кадрового менеджера и обусловленных, в свою очередь, уровнем и содержанием его знаний, умений и навыков;
- 2) физических, связанных с социально-демографической ситуацией в стране (регионе);

3) психомотивационных, включающих психофизиологические особенности и мотивационный механизм профессиональной деятельности специалиста;

4) специфических, отражающих конкретные желания и предпочтения работодателя в отношении потребительной стоимости специальности «Менеджмент».

Все они отличаются деловитостью, энергичностью, нестандартностью действий. Они ломают устаревшие нормы поведения в деловой жизни, экономике, политике, культуре, искусстве.

Современные менеджеры России, вступая «в баталии» с иностранцами – у себя ли, в Европе ли, с удовольствием обыгрывают их. Наши деловые, предпринимательские способности слишком долго подавлялись, а когда наступила свобода действий, то инициатива, предприимчивость стали извергаться как вулкан. Иностранцев расслабляют комфортные условия жизни и работы. На Западе всё регламентировано, расписано, упорядочено, всё давно открыто, запротоколировано. Россия же кипит, открылись бескрайние горизонты политики и бизнеса.

2.5. ОСНОВЫ КИТАЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

За последние десятилетия китайская экономика демонстрирует самые высокие в мире темпы экономического роста, 8 – 10% в год, тогда как в мире они составляют 2–3%. По уровню ВВП в 2011 г. Китай занимал второе место в мире (более 7 трлн. долларов [1]), уступая лишь США (15 трлн. долларов) и обгоняя идущую на 3-м месте Японию (5,8 трлн. долларов). Всё это говорит о необходимости активного изучения опыта китайского менеджмента для понимания основных факторов достигнутого успеха.

Первое, что стоит отметить, такого слова, как «менеджмент», в китайском нет. Есть «управление». Китайский язык в силу объективных причин не позволяет заимствовать иностранные слова, особенно длинные (исключения можно буквально пересчитать по пальцам). Так как «менеджмент» и «управление» очень близки друг к другу, то китайцы решили не мудрствовать и оставили «управление».

Само слово крме значения «управление» имеет ещё пару смежных: 1. «Воспитывать, наставлять, давать наказ; надзирать». Хороший менеджер – это прежде всего учитель. 2. «Обслуживание, уход», например фраза с этим словом 马铃薯栽和管理 – «посадка и уход за картофелем». Вот чем народ на дачах занимается – менеджментом!



Значения первого иероглифа:

1. «Управлять, заведовать, руководить (чем-л.); иметь в подчинении; заниматься, ведать (чем-л.)». Это непосредственное значение слова «менеджмент».

2. «Вмешиваться, интересоваться, касаться, затрагивать, заниматься, иметь отношение, быть связанным (с чем-л.)». Менеджмент – это то, что интересуется чем-то. Если ты чем-то интересуешься, то ты невольно желаешь этим управлять. В китайском языке часто используется фраза 不管 (бугуань) – этот самый иероглиф с частицей «не», означает «мне всё равно, безразлично». Менеджер – это то, кому не всё равно.

3. «Обеспечивать (например, питанием, жильём); давать, снабжать, предоставлять». Менеджмент работает с людьми, и главная его обязанность – чтобы этим людям хорошо (результативно) работалось. Для этого он должен обеспечивать их едой и жильём. Зарплата тоже пойдёт.

4. «Гарантировать, обеспечивать; заверять, обязываться». Менеджмент должен гарантировать начальству выполнить то, на что он обязывается. Пример употребления в данном значении – 管换 «гарантировать обмен (в случае недоброкачества изделия)».

5. «Контролировать, ревизовать; надзирать; ведать». Контроль – одна из главнейших задач менеджмента. Об этом говорил Анри Файолам.

6. «Ограничивать, сдерживать, держать». Менеджер должен ограничивать подчинённых от ненужных дел. Менеджмент – это то, что знает приоритет.

7. «Стеречь, сторожить, караулить». Менеджер должен следить, чтобы рабочие ничего не крали и не опаздывали на работу.

Как существительное этот иероглиф имеет значение «труба». Та самая, по которой что-то течёт. Труба – это прежде всего средство связи. Как без трубы невозможно представить нашу цивилизацию, так же невозможно представить организацию без менеджмента. Без менеджмента нам труба.

理

Второй иероглиф ещё более богат на значения и является одним из основополагающих в китайском языке.

1. «Упорядочивать, приводить в порядок; поправлять, чинить, ремонтировать; настраивать; регулировать, налаживать». Всё это – задачи менеджмента. Может он сам и не чинит, но он следит, чтобы было починено. Менеджер – это тот, кто создаёт порядок.

2. «Управлять (страной); ведать (делами); судить (о тяжбе); вести (например, торг); распоряжаться (делом); решать». Менеджер – это и президент (монарх, император) страны, и судья, и торговец. Менеджер – это тот, кто принимает решения.

3. «Усваивать, овладевать; упражняться (в...); вникать (в...); понимать; учитывать, считаться (с...); обращать внимание (на...)». Для того чтобы чем-то успешно управлять, необходимо это что-то самому понимать. Менеджер не только учит, но и учится.

4. «Убеждать, урезонивать; взывать к рассудку (кого-л)». Хороший менеджер не приказывает, а объясняет так, чтобы подчинённый сам понял зачем это делать.

5. «Считать правым, оправдывать, считаться правым, быть оправданным». У менеджера всегда есть кто-то внизу и кто-то наверху, он кого-то судит и его судят.

6. «Пользоваться благами хорошего управления; идти по пути законности и порядка; быть решённым (о тяжбе, вопросе)». Это моральный кодекс менеджмента. Хорошо работаешь – хорошо воздастся. Чтобы эффективно управлять, надо управлять справедливо.

Существительное, которое обозначает этот иероглиф, является одним из центральных в китайской философии и имеет непосредственно отношение к менеджменту:

1. «Высший принцип; справедливость; правильность, правота; правда, истина; основное положение; установленный порядок; норма». Менеджмент устанавливает нормы, он – высший принцип для жизни организации. Менеджмент говорит что истина, а что нет, и горе для организации, если он ошибается.

2. «Ли, идея, закон, принцип». Менеджмент должен полагаться на свои идеи и принципы. Без этого он не сможет сделать ничего.

3. «Резон, мотив; аргумент; аргументация, мотивировка». Именно этим, а не приказами менеджмент должен управлять.

4. «Разум, рассудок, интеллект; разумный, рациональный, логичный; разумно». Хорошими менеджерами могут быть только образованные люди. Менеджер должен мыслить рационально и логично.

5. «Естество, сущность, природа (вещей); естественный». Менеджмент есть везде. Не только в бизнесе. Кто у тебя в семье главный менеджер? Какая деталь в компьютере является «менеджерской»? Менеджмент является неотъемлемой частью природы.

6. «Естествознание, естественные науки». Обычно менеджмент принято рассматривать как гуманитарную науку. Китайцы смотрят глубже. Какая самая близкая к менеджменту наука? Кибернетика. И там занимаются далеко не стихами. «Физика» по-китайски – 物理, что значит «вещь» + «менеджмент».

7. «Естественное желание; влечение, тяга». Менеджмент – это самая увлекательная игра на свете. Чем бы вы ни занимались, вы занимаетесь менеджментом. И это вам бесконечно нравится.

Не стоит понимать «менеджмент» (управление) узко, только как работу в компании. Менеджмент – это неотъемлемая часть нашей жизни. И в китайском языке его значения переданы весьма полно.

Китайцам свойственно (чего не скажешь, например, о современных русских) доверять общественному мнению, пусть даже в примитивном виде «людской молвы», суду истории и просто стихии народной жизни, которая, как убеждён каждый китаец, сама расставит всё по своим местам и вынесет каждому справедливый приговор.

На практике китайцы в вопросе доверия часто пользуются одним простым приёмом. Вся сеть их знакомств составляет круг лиц, которые заслуживают только «малого доверия». В рамках же этого круга со временем образуется узкий круг близких друзей, которые пользуются «большим доверием». В китайском языке есть даже специальное понятие для такого близкого друга, которое означает буквально: «знающий тебя так, как ты сам себя знаешь». Заметим, что в политической и деловой жизни Китая предательство своего патрона – явление сравнительно редкое.

Классический для Америки образ деловито-сухого менеджера, исповедующего «административно-командный» стиль работы, совершенно неприемлем в китайской среде, где управляющий при всей его неоспоримой власти и авторитете должен держаться по-отечески мягко и радушно по отношению к подчинённым, постоянно извиняться и благодарить их за труды.

Потребность в неформальных, «душевных» связях между руководителем и подчинёнными может выражаться в довольно-таки резких и непривычных даже для демократической Америки формах. Кажется, только в Китае высшие лица государства могут давать телеинтервью, развалившись перед камерой в одних носках. И это тоже, как ни странно, исполнение определённой формальности.

В китайском бизнесе доминируют семейные или по крайней мере семейные в своей основе предприятия. В китайском деловом мире господствуют мелкие и средние компании, специализирующиеся на производстве одного вида продукции или оказании очень узкого спектра услуг и, как правило, вписанные в более широкую сеть смежных и обслуживающих друг друга предприятий. Расширение бизнеса сопровождается выделением из компании смежных, но в значительной мере самостоятельных структур, остающихся верными принципу узкой специализации. Приверженность китайцев к малому и среднему бизнесу особенно заметна на периферии китайской цивилизации и в странах ЮВА, где китайская община существует в чуждом этническом и культурном окружении и развивается вполне автономно.

В зарождающейся новой модели менеджмента в Китае можно выделить девять характеристик:

- Динамичность. Задачей, стоящей перед менеджерами в будущем, является балансирование в динамичной бизнес-среде, в которой постоянное равновесие/покой являются настолько далёкой перспективой, что было бы глупо пытаться их достичь.

- Адаптирование. Несмотря на невозможность предпринимателей находиться в полном равновесии с бизнес-средой Китая, существуют экономические ритмы, циклы и сезоны. Решения и действия необходимы в тот момент, когда они необходимы.

- Гибкость. Для поддержания баланса в столь турбулентном и непредсказуемом мире, Вы не можете позволить себе находиться постоянно в состоянии готовности или полностью придерживаться плана. Китайские менеджеры ценят гибкость, которую могут предоставить погрешности/неточности.

- Комплексность. Стиль китайского менеджмента можно назвать комплексным в том смысле, что он впитал и адаптировал принципы, характерные черты, средства и техники из разных стилей и традиций управления.

- Взаимость. Понимание того, что компания – это часть системы взаимодействующих элементов, которые имеют взаимную заинтересованность друг в друге, полностью согласуется с акцентом в китайской культуре на обоюдных обязательствах сторон.

- Слаженность. Поиск руководителем широкой согласованности мнений в коллективе вытекает из методов управления самого Китая.

- Духовность. В Китае духовное начало и материальность неразрывны. Было бы странным, если бы руководитель не использовал силу духовных принципов и идей, отражённых в китайской культуре.

- Дисциплина. Нелинейность логики и духовность общения не означают, что новый стиль управления будет «пушистым и розовым», он подразумевает также строгую дисциплину.

- Естественность. Китайский стиль управления становится ближе к стилю, который бы появился не будь «американской модели». Он становится «естественным». Во всех значениях этого слова. Он базируется на единстве.

Для китайцев деньги без жизни – ничто, но и жизнь без денег лишена ценности. Более того, деньги в китайском обществе являются главным выражением и мерилom любви и чувства солидарности в рамках той же семьи, где первостепенное значение придаётся именно материальным интересам. Китайские родители дарят детям на Новый год красные конверты с деньгами, давая им наглядный урок важности де-

нег как знака личной симпатии. Те же красные конверты (и ничего кроме них!) дарят новобрачным в день их свадьбы.

Китайские торговцы традиционно склонны снижать цены за счёт более быстрого оборота капитала (следовательно, и больших усилий) и довольствоваться даже незначительной прибылью. Китайцы готовы работать почти круглые сутки без выходных и праздников (единственное исключение – недельный отдых на китайский Новый год). Современные китайские предприниматели любят подчёркивать, что истинная мера жизненного счастья – это работа, которая одновременно приносит доход и моральное удовлетворение. Очевидным фактом является то, что китаец умеет находить интерес в любой работе и потому прилежно её выполняет. А где есть неподдельная личная заинтересованность и хорошие навыки, там легко появиться и общественному, и экономическому успеху. Отсюда и высокая конкурентоспособность китайских предприятий и магазинов там, где есть китайские общины. Напомним, наконец, что китайцы всегда ставили акцент на способности человека жить совместно с другими людьми и находиться с ними во взаимовыгодном обмене, считая это самым естественным свойством человеческого сознания. Обращение денег и финансов китайцы уподобляли циркуляции жизненной энергии в организме: чем свободнее осуществляется это обращение, тем больше пользы для всего общества.

Одним словом, по китайским представлениям, жизнь нужно использовать для того, чтобы зарабатывать деньги, а чтобы жить воистину, нужно быть богатым.

В реальной жизни традиционное отношение китайцев к богатству предстаёт как хозяйская рачительность, которая в узких рамках повседневности кажется крепко поставленной бережливостью, даже скупостью. Во всяком случае, китайские общества отличаются самой высокой в мире нормой сбережений.

Деньги – излюбленная тема разговора в китайской компании, обсуждаемая с шокирующей европейцев (если не американцев) откровенностью. Поинтересоваться даже у малознакомого человека, сколько он заплатил за свой автомобиль или костюм, который носит, отнюдь не считается предосудительным среди китайцев. По ответу, по крайней мере, можно судить о положении в обществе, на которое претендует данное лицо. Что касается власти, то здесь, конечно, главное значение имеют объективные критерии социального статуса, но весьма важно также иметь манеры, подобающие начальнику, учителю или знаменитости: выдержку, царственное спокойствие, снисходительное радушие и т.д. Щедрость, однако, в число этих добродетелей не входит, хотя она и не совсем чужда детям Срединной страны.

Следует иметь в виду некоторые особенности китайской семейной организации – например, обычай делить семейное состояние между всеми наследниками, не исключая дочерей. Подобное дробление семейного имущества усиливало неустойчивость экономического положения семьи, что усугублялось жёсткой конкуренцией как в хозяйственной деятельности, так и в социальной карьере. С давних времён в китайском обществе повсеместно господствует убеждение в том, что процветание семьи не продлится более трёх поколений. Классические китайские романы о семейной жизни почти всегда являют собой повествование о неотвратимом упадке и гибели состоятельного семейства. Возможно, в этом кроется причина навязчивого желания главы китайской семьи оставить как можно больше сбережений своим детям, чтобы обеспечить будущее потомства.

Но вернёмся к характеристике китайской социальности. В структурном отношении присущий китайской цивилизации социум представляет собой как бы три концентрические сферы. Его ядро составляет семейный коллектив, члены которого связаны кровными узами и, соответственно, некими безусловными и неотменяемыми взаимными обязательствами. Внешняя сфера соответствует кругу друзей и доброжелательных знакомых, которые способны оказать помощь или услугу в различных делах. На периферии находятся разного рода чужаки – от незнакомых земляков до иностранцев, – с которыми не ведётся никаких дел. Эти три группы различаются между собой по степени оказываемого им доверия: «своей семье доверяют абсолютно, друзьям и знакомым доверяют в той мере, в какой с ними находятся в отношениях взаимной зависимости и от них зависит собственное «лицо». В отношении же всех прочих не предполагается наличия доброй воли».

Нетрудно предугадать особенности организации маленьких, семейных в своей основе предприятий. Для них свойственны простота и аморфность структуры, слабое размежевание между их отдельными функциями, важная роль личных отношений и неписаных правил этикета, которые, безусловно, важнее законов и формальных обязательств, налагаемых контрактными отношениями. Фактору родства отдаётся безусловное предпочтение, и капитал, вообще говоря, сохраняет значение семейного достояния.

Какова природа китайского семейного бизнеса с точки зрения его организационных основ? В литературе часто отмечается, что для китайского типа семейного предприятия характерны, во-первых, патернализм как сосредоточение собственности, власти и авторитета в лице хозяина семейного дела; во-вторых, доминирование личностного фактора в отношениях и, в-третьих, обострённое внимание к сплочённости корпорации и защите интересов её членов. Бросается в глаза, прежде

всего, совершенно исключительное положение, которое в жизни компании занимает её хозяин – по-китайски лаобань. Именно он единолично принимает практически все решения, касающиеся организации и деятельности его предприятия, и притом исполняет свою роль руководителя в давно исчезнувшем на Западе патерналистском ключе, предстая для своих подчинённых одновременно добрым и строгим отцом, наставником и старшим другом. В соответствии с древними правилами китайского «искусства власти» только он обладает всей полнотой информации о положении предприятия и скупно делится ею с отдельными служащими сообразно их функции и рангу. Только он один знает о мотивах и целях принятия решений, что позволяет ему поддерживать подобающую дистанцию с работниками. На долю последних остаются догадки и глухое соперничество с сослуживцами, что только укрепляет власть хозяина. Открытый обмен мнениями и тем более противодействие начальнику – вещи совершенно немыслимые в китайской среде. Более того, гласность невозможна даже в отношениях между рядовыми сотрудниками, ибо каждый китаец с детства приучен держать своё мнение при себе и «проглатывать» обиду и недовольство ради согласия в коллективе. Он старается не обсуждать и тем более не спорить, а «безмолвно постигать» смысл происходящего. Ибо всякий спор, даже разрешённый, говорил ещё даосский патриарх Лао-Цзы, надолго, если не навсегда, оставляет в сердце неприятный осадок, и это может стать причиной нового конфликта.

Неизбежным следствием такой авторитарной и одновременно аморфной корпорации, скреплённой больше символическим единством, являются интриги и фракционная борьба среди служащих, их жадный интерес к всевозможным сплетням и слухам. Более того, в таких условиях работники не испытывают чувства преданности компании или даже её хозяину, а руководство не очень-то доверяет низовому персоналу. Бдительный контроль начальства за действиями подчинённых считается разумным и необходимым.

Главным качеством китайского менеджера является виртуозное мастерство, вырабатываемое многолетними и методическими упражнениями. Именно таков общий идеал человеческой практики в китайской цивилизации.

Другой гранью является неискоренимая подозрительность руководства по отношению к рядовым работникам и почти маниакальное стремление контролировать каждый шаг подчинённых. Это почти маниакальное стремление обеспечить полный контроль над деятельностью предприятия выдаёт всё ту же глубинную неуверенность в будущем, которая проявляется в привычке китайцев оценивать жизненный успех деньгами и притом откладывать как можно больше на чёрный день.

Со своей стороны служащие должны выказывать всяческое усердие и преданность даже не столько компании, сколько лично её хозяину. Личная просьба хозяина к работнику, да к тому же в подчёркнуто вежливой форме, непременно возымеет действие.

Профсоюзы слабы и ориентированы на сотрудничество с руководством предприятия. Открытый конфликт с начальством и тем более забастовка практически исключены.

Естественно, авторитарный стиль руководства китайской компании не способствует проявлению инициативы со стороны подчиненных и снижает их чувство личной ответственности. Другим важным ограничением семейного бизнеса по-китайски является неспособность компании к расширению. Потребность хозяина сохранить единоличный контроль над всеми сторонами деловой деятельности и нежелание эту деятельность диверсифицировать вкупе с традиционной осторожностью китайских предпринимателей ставят свои жёсткие пределы роста даже очень успешно действующего предприятия. Обычно от него отпочковывается новая компания, во главе которой встаёт член семьи, ведущей бизнес. И даже если компания со временем приобретает большие размеры, она по-прежнему управляется как семейное предприятие.

Как всякий тип организации, китайские семейные предприятия имеют свои сильные и слабые стороны, и дать строго объективную оценку их деятельности едва ли возможно. К достоинствам таких компаний можно отнести сравнительно высокий уровень сплочённости её служащих, эффективное сотрудничество благодаря устойчивым личным связям, низкие транзакционные издержки, способность быстро откликаться на изменения обстановки, отсутствие необходимости в жёстком контроле персонала и производства. Что же касается недостатков, то в их числе можно назвать отсутствие инициатив и инноваций в среде низших служащих и чёткой стратегии у руководства, недостаток профессионализма, постоянную угрозу разделения персонала на соперничающие фракции и, наконец, крайне ограниченные возможности для сотрудничества.

Важная особенность китайского делового уклада – общая аморфность отдельных конгломератов компаний и всей бизнес-паутины делового сообщества при наличии твёрдой патерналистской власти хозяина в каждой семейной или, в лучшем случае, преимущественно семейной фирме [10]. Это обстоятельство весьма затрудняет определение кредитных рейтингов для китайских корпораций и вообще получение сколько-нибудь внятной информации о деятельности отдельных китайских предпринимателей. Соответствующие агентства и консалтинговые фирмы, как правило, не могут сказать ничего конкретного ни о происхождении китайского капитала, ни, главное, о методике приня-

тия решения в китайских компаниях. Преобладающая роль общей паутины связей препятствует появлению в китайском бизнесе ярких корпоративных брендов. В этом заключается одна из самых больших слабостей китайского стиля менеджмента.

По-видимому, развитие экономических связей с Китаем – одно из наиболее интересных направлений будущего международного бизнеса для России, и с этой точки зрения всё возрастающий интерес к этой стране, её людям, истории и культуре со стороны российских бизнесменов вполне естествен.

Именно в отношении китайского национального стереотипа и исследователей, и практиков бизнеса подстерегает известная опасность, на которую указано ещё в первой главе. Там отмечалось, что серьёзные политические катаклизмы могут очень существенно влиять на национальный стереотип. В этом смысле Россия и Китай в известной мере схожи: как 70 лет коммунистического режима наложили жёсткий отпечаток на культурные реалии и сознание людей в России, так аналогичная ситуация в Китае не могла не отразиться на его культуре и народе. Между тем достоверного научного материала по этим изменениям практически нет (коммунистические режимы органически отвергают любое объективное исследование, а у демократических стран нет возможности реально его проводить). Поэтому черты национального стереотипа, приведённые ниже, это представление в гораздо большей мере о традиционном китайце, нежели о сегодняшнем. Однако следует со всей определённостью признать, что:

- даже полвека коммунистического режима вряд ли могли изменить национальный стереотип, складывавшийся в течение нескольких тысячелетий на базе столь же древней культуры;

- сам коммунистический режим эпохи Дэн Сяопина и экономических реформ стал гораздо бережнее и с существенно большим вниманием относиться к собственным национальным традициям и культурным установкам, поняв, что именно в их грамотном использовании таятся интереснейшие возможности преобразования страны (что блестяще доказала экономическая практика пореформенного Китая последних 30 лет).

Поэтому традиционный национальный стереотип, приведённый ниже, можно без больших натяжек считать в достаточной мере соответствующим действительности.

Говоря о базовых чертах китайского стереотипа, следует прежде всего иметь в виду то фундаментальное влияние, которое оказало на него конфуцианство. Известно, что в центре системы Конфуция лежит образ «благородного мужа», которого Учитель наделил пятью главными свойствами: человечностью, чувством долга, деликатностью, умом

(знаниями) и верностью. К ним примыкает сыновняя почтительность, понимаемая в самом широком смысле как почитание и повиновение старшим вообще. По-видимому, именно в контексте конфуцианства и следует рассматривать китайский стереотип.

1. Его основополагающая черта – своеобразная смесь повиновения, терпения и упорства. Именно эти три черты формируют облик смиренного и покорного китайца, свято чтящего старших и начальников, терпеливо и упорно работающего, безропотно сносящего тяготы жизни. Только такие люди могли построить Великую китайскую стену, вести бесконечные войны или становиться послушными и терпеливыми объектами самых диких коммунистических экспериментов. И именно такие люди смогли вытащить предельно отсталую страну на современные передовые рубежи технологии и экономики и завалить весь мир своими товарами.

Этот момент исключительно важен для международного менеджера: с точно таким же терпением и упорством китайский партнёр будет добиваться максимально выгодных условий сделки, предельно настойчиво работать над тем, чтобы выжать из неё всё, что только возможно, смирением и застенчивой улыбкой отвечая на справедливые претензии партнёра (и упрямо делая всё по-своему). Оговоримся: всё сказанное выше никак не следует интерпретировать в негативном смысле; здесь совсем не подходят оценки в шкале «хорошее – плохое». Российскому менеджеру следует просто понять, что в деловых отношениях он должен всё это учитывать и иметь не меньшее терпение и упорство, не хуже владеть собою, чем его китайский партнёр. Есть здесь и ещё один камень преткновения.

2. Многие исследователи и люди, долго жившие в Китае, обращают внимание на то, что приверженность правде и неприятие обмана, мягко говоря, – не самая сильная черта национального стереотипа. Китайцы обманывают друг друга и партнёров достаточно часто и при этом (опять же по свидетельствам очевидцев) не испытывают особых угрызений совести. Почему так?

Рискнём обратить внимание читателя на то, что, вообще говоря, в конфуцианском образе «благородного мужа» этой черты просто-напросто нет: честность вовсе не является обязательной чертой образа. Справедливости ради отметим, что в поучениях самого Учителя есть требование «серьёзного и честного отношения к делу», но в центральном элементе учения ничего об этом не говорится. Возможно, это не лучшее объяснение данного неприятного феномена, но помнить о нём международному менеджеру не мешает: скрупулёзное отслеживание всех взаимных обязательств в соответствующих документах, чёткое фиксирование и взаимный контроль их выполнения – всё это непре-

менные условия работы с китайским партнёром. Равно как и готовность к тому, что упорство, с одной стороны, и равнодушие к обману, с другой, зачастую приводят к тому, что китаец стремится не просто сделать всё по-своему, но и, что называется, пропустить мимо ушей требования партнёра относительно каких-то изменений в работе, технологии, товаре. Соответственно возникает реакция партнёра на китайское упрямство (и зачастую – достаточно эмоциональная), в то время как следует, по знаменитому выражению героя М. Булгакова, «лечить подобное подобным». А именно: с китайским партнёром мало просто договориться об изменениях, – нужно очень терпеливо пройтись по ним несколько раз, закрепить их на бумаге и, что самое главное, терпеливо и настойчиво (по-китайски!) контролировать выполнение каждого пункта договорённостей.

Ещё большего внимания заслуживает другое, не менее проблематичное следствие из сочетания двух качеств стереотипа. Речь идёт о том, что китайское трудолюбие суть производная от терпения и упорства (в том числе и в выполнении работы), но, будучи лишено достаточно высоких критериев честности и добросовестности, оно зачастую может вести к некачественным результатам работы, а проще говоря, это трудолюбие отнюдь не гарантирует, как, например, в японском варианте (см. ниже), качественных товаров и услуг. И вновь у международного менеджера есть только одно надёжное средство решения этой проблемы: скрупулёзный контроль и жёсткая оценка не столько конечного итога работы (может быть уже поздно), сколько её пошагового движения и промежуточных результатов. Естествен в этой связи вопрос: что делать, если, например, наша фирма получает от партнёра уже готовые изделия – не будешь же посылать своих контролёров за 10 тысяч километров осуществлять пооперационный контроль?! Не беремся давать рецепты: в каждом случае есть своя специфика и свои возможности, но помнить о низком качестве очень многих китайских товаров и понимать, что оно во многом следствие национального стереотипа, и будет первым шагом грамотного международного менеджера к поиску решения этих проблем.

3. Некоторые черты национального стереотипа представляются внешне незначительными, но на самом деле серьёзный партнёр всегда умеет извлекать пользу из знания этих черт и их умелого использования. Приведём в этой связи несколько практических полезных соображений:

– как и все восточные люди, китайцы очень привержены ритуалам, чинопочитанию, сохранению всех внешних атрибутов достоинства и крайне болезненно переносят «потерю лица». Потратив не очень большие усилия на соблюдение соответствующих протокольных норм, проявляя постоянную (и подчёркнутую) учтивость к китайским парт-

нёрам, деликатно помогая им «сохранять лицо» даже в самых трудных ситуациях, умный международный менеджер набирает очки и обеспечивает взаимность партнёра;

– китайцы чувствительны к шутке и юмору, готовы откликнуться на соответствующие инициативы другой стороны, а это немаловажный момент в трудном и утомительном (особенно в начале бизнеса) общении с этим сложным партнёром. Зачастую своевременная шутка или весёлое замечание помогают пройти трудное место в деловом общении;

– сыновняя и братская почтительность имеет в китайской бизнес-практике довольно интересное преломление: в отличие от других (прежде всего – западных) деловых людей, китайцы крайне склонны смешивать семейные и деловые отношения и уверены, что бизнес только выигрывает от распространения в нём родственных связей. Влиятельные родовые кланы в китайском бизнесе во всём мире – лучшее тому подтверждение. А это, в свою очередь, предопределяет очень доброе и понимающее отношение китайцев к аналогичным ситуациям, скажем, в российском бизнесе. С другой же стороны, грамотный международный менеджер не должен упускать возможность похвалить, сказать что-то лестное и обо всём семейном бизнесе своих китайских партнёров и, если есть возможность и повод, похвалить перед главой фирмы его занятых в бизнесе детей.

В заключение небольшое замечание, касающееся хуацяо – этнических китайцев, живущих и работающих за пределами страны. Излишне говорить об их громадных деловых возможностях – достаточно лишь вспомнить о той значительной роли, которую они сыграли в развитии современного Китая и в обеспечении ему всесторонней поддержки в мире. Вопрос же, который уместен в контексте нашей книги, может быть поставлен так: насколько те черты национального стереотипа, которые отмечались выше, приложимы к этой категории китайцев? По-видимому, однозначный ответ здесь невозможен: всё зависит от страны, семьи, да и просто от личности человека, а выше мы неоднократно касались вопроса взаимовлияния культур и возможности сохранения национального стереотипа в условиях другой культуры. Тем не менее две вещи можно констатировать вполне определённо, а именно: хорошее знание китайского национального стереотипа полезно, во-первых, уже тем, что в подавляющем большинстве хуацяо так или иначе стремятся поддерживать национальный стереотип в лучших его чертах, и, во-вторых, уже потому, что эти знания (вовремя и деликатно демонстрируемые) обеспечивают российскому международному менеджеру безусловное уважение и расположение этнических китайцев.

3. МОТИВАЦИЯ В КАЧЕСТВЕ УПРАВЛЕНИЯ

В рыночной экономике проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия «качество». Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО-8402) как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Этот стандарт ввёл такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества». Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 1980-х гг. и ознаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили чёткие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента – менеджмент качества. В настоящее время учёные и практики за рубежом связывают современные методы менеджмента качества с методологией TQM (Total Quality Management) – всеобщим (всеохватывающим, тотальным) управлением качеством.

Понятие качества формировалось под воздействием историко-производственных обстоятельств. Это обусловлено тем, что каждое общественное производство имело свои объективные требования к качеству продукции. На первых порах крупного промышленного производства проверка качества предполагала определение точности и прочности (точность размеров, прочность ткани и т.п.).

3.1. МОТИВАЦИЯ И МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРИ УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества.

Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только ясно выделен объект управления, но и чтобы чётко были определены категории управления, т.е. явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс.

В отношении управления качеством продукции следует выделить как минимум следующие категории.

Объект управления – качество продукции. Иногда в качестве объекта выступает конкурентоспособность, технический уровень или какой-либо другой показатель, характеристика. Как объект управления может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая-то их часть, группа или отдельное свойство.

Цель управления – уровень и состояние качества продукции с учётом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности продукции. Речь идёт о том, какую совокупность свойств и какой уровень качества следует задать, а потом достигнуть и обеспечить, чтобы данная совокупность и данный уровень соответствовали характеру потребности. При этом возникают вопросы эффективности производства и потребления, доступности цены для потребителя, уровня себестоимости и прибыльности продукции для её разработчика и производителя. Нельзя также упускать из виду сроки разработки продукции, развёртывания её производства и доведения до потребителя, что напрямую связано с конкурентоспособностью.

Субъект управления – управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния и уровня качества продукции.

Методы и средства управления – способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Управление качеством использует следующие четыре типа методов:

1) экономические методы, обеспечивающие создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий, конструкторских, технологических и других организаций изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы. К числу экономических методов относятся правила ценообразования, условия кредитования, экономические санкции за несоблюдение требований стандартов и технических условий, правила возмещения экономического ущерба потребителю за реализацию ему некачественной продукции;

2) методы материального стимулирования, предусматривающие, с одной стороны, поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции (к числу этих методов относятся: соз-

дание систем премирования за высокое качество, установление надбавок к заработной плате и др.), а с другой – взыскание за причинённый ущерб от её некачественности;

3) организационно-распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководителей. К числу организационно-распорядительных методов управления качеством продукции относятся также требования нормативной документации;

4) воспитательные методы, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и чёткому выполнению специальных функций управления качеством продукции. К их числу относятся: моральное поощрение за высокое качество продукции, воспитание гордости за честь заводской марки и др.

Выбор методов управления качеством продукции и поиск их наиболее эффективного сочетания – один из самых творческих моментов в создании систем управления, так как они оказывают прямое воздействие на людей, участвующих в процессе создания и изготовления продукции, т.е. на мобилизацию человеческого фактора.

Средства управления включают оргтехнику (в том числе компьютеры), средства связи – словом, всё то, что используют органы и лица, управляющие выполнением специальных функций в системах управления качеством. В состав средств управления качеством продукции также включаются:

- банк нормативной документации, регламентирующей показатели качества продукции и организующей выполнение специальных функций управления качеством;
- метрологические средства, включающие (в зависимости от уровня системы) государственные эталоны физических величин, образцовые и/или рабочие средства измерений;
- государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ);
- государственная служба стандартных справочных данных о свойствах веществ и материалов (ГССД).

Управление качеством неизбежно оперирует понятиями «система», «среда», «цель», «программа» и др.

Различают управляющую и управляемую системы. Управляемая система представлена различными уровнями управления организацией (фирмой и другими структурами). Управляющая система создаёт и обеспечивает менеджмент качества.

Управляющая система начинается с руководства высшего звена. Именно руководство высшего звена должно исходить из стратегии, что фирма способна на большее по сравнению с прошлым. В организационной структуре фирмы могут быть предусмотрены специальные подразделения, занимающиеся координацией работ по управлению качеством. Распределение специальных функций управления качеством между подразделениями зависит от объёма и характера деятельности фирмы.

Улучшение качества – постоянная деятельность, направленная на повышение технического уровня продукции, качества её изготовления, совершенствование элементов производства и системы качества.

В самом общем виде мотивация понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определённых действий. Эти силы находятся как внутри, так и вне человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать некоторые поступки.

Таким образом, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определённых целей.

Понятие мотивации включает три аспекта: 1) что в деятельности человека находится в зависимости от мотивации; 2) каково соотношение внутренних и внешних сил; 3) как мотивация соотносится с результатами деятельности человека [6].

К основным понятиям мотивации относятся: потребности – то, что возникает и находится внутри человека, что можно считать достаточно общим для всех людей (но имеет индивидуальное проявление для каждой личности); мотивы – то, что вызывает определённые действия человека; мотивационная структура – совокупность мотивов, находящихся в определённом взаимодействии; мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов; стимулы (от лат. СТИМУЛА – пастушья палка, которой погоняют скот) – выполняют роль рычагов воздействия или носителей-раздражителей, вызывающих действия определённых мотивов; стимулирование – процесс использования различных стимулов.

Таким образом, мотивация – это совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратами определённых усилий, на определённом уровне старания и добросовестности, с определённой степенью настойчивости, в направлении достижения определённых целей.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь чёткого разграничения

стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна приводимая ниже модель [6].

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашёл возможность и предпринял какие-то шаги для её устранения.

Вторая стадия – осознание потребности и поиск путей её устранения. Раз потребность возникла и создаёт проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить её: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырёх моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвёртая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счёте должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – оценка удовлетворения от полученного результата. Проведя определённую работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание алгоритма процесса мотивации не даёт существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать некоторые факторы, которые усложняют и делают данный процесс более

вероятностным. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно только догадываться, какие факторы осуществляют мотивирующее действие, но в явном виде их «вычлениить» невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном взаимодействии, зачастую противоречая друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов, поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Ещё одним фактором, делающим менее предсказуемым мотивационный процесс, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. Например, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела. А удовлетворить аналогичную потребность кого-либо другого – означает объявить при всех, что он одевается лучше всех в группе. Однако мотивацией управлять можно, если обобщить различные мотивы в определённые группы и сформулировать общие правила «обращения» с такими группами мотивов.

Существует большое количество различных теорий, пытающихся найти подход к управлению мотивацией. Все существующие теории могут быть разбиты на две большие группы: содержательные теории мотивации – концентрируются на выявлении и анализе факторов мотивации; теории процесса мотивации – динамика взаимодействия различных мотивов.

3.2. МОТИВАЦИЯ К КАЧЕСТВЕННОМУ ТРУДУ

Одним из важнейших положений теории **системы менеджмента качества** является создание у человека-работника мотивации к качественному труду. Человек должен сам хотеть хорошо работать. Во все времена этот вопрос был основополагающим в производственных отношениях людей, и чем более возрастал объём промышленного производства, тем он становился злободневнее.

В древние времена работа была уделом простых людей, работать считалось непрестижно, работали рабы и простолюдины. Верхние

слои общества работать не хотели и считали это унижительным делом, достойным только простых мужиков.

В средние века появились ремесленники и мастера, которые гордились своим трудом. Это был труд свободных людей, имеющих неплохие профессиональные знания, благодаря которым они создавали себе и своим близким обеспеченную жизнь. В качестве примера можно привести свободные города Европы – Гамбург, Геную, Великий Новгород и т.д.

В XVIII в. наступил расцвет ремесленного труда, подкреплённого достижениями науки того времени. Мы до сих пор восхищаемся изобретениями этого времени, причём многие достижения тех мастеров не превзойдены до сих пор. Значение мастерства и умения для общества можно оценить: в Новом Свете – США, в стране, которая в это время начала интенсивно заполняться эмигрантами из Европы, самым уважаемым обращением стало мистер (мастер).

В XIX в. началась промышленная революция, массовое внедрение механизмов в производство. Это было прогрессивно. Ремесленное производство было очень качественное во всех отношениях, но это производство было для избранных. Продукция выпускалась небольшими партиями и имела высокую стоимость. Любая вещь для человека имела огромную ценность и передавалась по наследству от отца к сыну, а затем внуку. Например, срок службы часов мог быть более 100 лет, одним столом пользовались несколько поколений хозяев.

XX в. принёс массовое производство, насыщение рынка товарами, доступность их по цене и жесточайшую конкуренцию, борьбу за покупателя. Во многих видах производства машины полностью заменили человека-работника, он стал частью машины. Этот процесс хорошо показал в своём фильме «Новые времена» Ч. Чаплин. Маленький человечек Чарли работает на конвейере завода, закручивает гайки, его затягивает огромная машина, но и внутри неё он продолжает закручивать гайки, а выйдя на улицу, продолжает работать гаечным ключом, бегая за прохожими.

Доктрина машинного производства, обеспечения качества чисто техническими мерами в первой половине XX в. считалась абсолютно правильной и применялась практически везде.

Но к 1930-м гг. система стала давать сбои. Количество брака на заводах постоянно росло, для его уменьшения повышалось количество контрольных операций и работников-контролёров. Но это было неэффективно. В некоторых отраслях промышленности, связанных со сложной продукцией, например авиастроение, радиотехника, количество контролёров достигало 40 – 50% всех работников. Получалось так, что один работал, а другой следил, как он работает.

В это время снова вспомнили о человеке-работнике. Если брать советскую систему, то формально труд на советских заводах стал свободным, говорилось, что новая власть существует для народа, печётся о его благе. Заводы и фабрики – это собственность тех, кто здесь работает. Но, как ни странно, производительность труда и качество на предприятиях СССР были низкими. Это объяснялось тем, что свобода была формальная, многие лозунги не соответствовали действительности. Человек не чувствовал себя хозяином на предприятии, его интересы и интересы производства не совпадали. Более того, новая система исключила из производства конкуренцию, были закрыты границы для поставки зарубежных изделий. Товары не продавались, а распределялись между потребителями. Ценообразование не определяло истинную стоимость изделия. Появился большой дефицит товаров повседневного спроса. Только в советской системе было такое понятие, как спекуляция, за которое можно было понести уголовное наказание.

Для поднятия мотивации к труду, повышения качества Советское правительство было вынуждено в начале 1930-х гг. придумать движение новаторов. Первым новатором стал шахтёр А. Стаханов, затем последовали железнодорожник Кривонос, ткачихи сёстры Виноградовы, шахтёр Н. Изотов, трактористка П. Ангелина и т.д. Этими отдельными примерами власть хотела поднять производительность труда, его качество. Но это были чисто популистские меры, они не затрагивали жизнь миллионов простых тружеников, которые смотрели на новаторов как на представителей другой жизни. Низкая производительность труда определяла низкий доход работников и, соответственно, материальный уровень их жизни. У человека были потребности, но он восполнял их не полностью.

Здесь необходимо вспомнить теорию человеческих потребностей А. Маслоу. По Маслоу, существует пять групп или уровней потребностей [6]. Низший уровень – основные, или **физиологические**, потребности, такие как потребности в пище, одежде, жилище и т.д., которые определяются биологической природой человека. Более высокий уровень – потребности в **защищённости** от «ударов судьбы», таких как несчастные случаи, болезни, инвалидность, нищета и другие, которые могут нарушить возможность удовлетворения потребностей предыдущего уровня – физиологических потребностей. Ещё более высокий уровень – **социальные потребности**, т.е. потребности в общении, взаимоотношениях с другими людьми. По Маслоу, потребности каждого уровня связаны с возможностью удовлетворения потребностей предыдущего уровня, и социальные потребности вызваны стремлением более полно удовлетворить потребности в защищённости. Следующий уровень – потребности **признания**. Это потребности в престиже, уважении окружающих, славе и т.д. Наивысший уровень потребностей –

потребности в **самосовершенствовании**, или потребности развития. Можно считать, что все эти виды потребностей существуют не только для отдельного человека, но и для коллективов людей, в том числе предприятий и общества в целом.

У советского человека были слабо обеспечены потребности низшего биологического уровня, было плохое питание, одежда, жилище и т.д. Ясно, что призывы хорошо работать, не подкрепляемые реальными действиями по материальному обеспечению человека, действовали слабо. Причём следует отметить, что хотя официальная пропаганда говорила об идейной стороне движения новаторов, все они очень хорошо были материально вознаграждены за свой труд. Например, А. Стаханов одним из первых в СССР стал владельцем личного автомобиля, получил престижную работу и отдельную квартиру в Москве.

Что происходило в это время за океаном в США? Промышленность США за первую четверть XX в. развивалась стремительно. Этому способствовали большие свободные территории, развитая система капиталистических отношений, приток квалифицированной энергичной рабочей силы со всех стран мира. Мировой экономический кризис конца 1920-х гг. сильно ударил по промышленности и лишил капитализм одной своей большой иллюзии – о полностью свободном рынке, который сам всё регулирует. Во время кризиса больше всех пострадали те же самые простые работники, которые остались без работы. Это время в странах капитализма было очень жестокое и непростое. Разгул преступности и безработицы. Это было время диктатуры капиталистов, хозяев, им было мало дела до потребностей простых людей. Но положительным в этой системе было создание жёсткой конкуренции на рынке сбыта продукции, достаточно высокая материальная заинтересованность в хорошей работе.

В 1924 г. американский исследователь Э. Мэйо вдруг с удивлением обнаружил старую истину, что работники на заводах – это в первую очередь люди, со своим характером, интересами, гордостью и т.д. Этим людям мало есть и пить, они хотят, чтобы их уважали, с ними говорило начальство, с ними советовались и т.д.

После Второй мировой войны усилилась социальная направленность капиталистического производства, повысился статус профсоюзов, были приняты законы о труде и т.д. Это произошло под влиянием стран социалистического лагеря и классовой борьбы трудящихся, и это не следует забывать. Капиталисты поняли, что нельзя постоянно усиливать эксплуатацию работников, необходимо всегда помнить о социальной стабильности.

В середине 1980-х гг. и в СССР поняли, что система развивается не так, как хотели, последовали реформы М.С. Горбачёва. Были при-

няты меры по созданию конкуренции, частного бизнеса, снятию с дотаций экономики и т.д., т.е. внедрение принципов рыночной экономики. Две системы, взаимно влияя друг на друга, сблизились.

В Казахстане была принята модель рыночного развития, проведена приватизация большого сегмента экономики, созданы условия для конкуренции товаропроизводителей и т.д.

Современная теория управления качеством на первый план ставит человека-работника, именно его отношение к труду будет определять качество его работы. Необходимо в этой работе учитывать все потребности человека, необходимо всегда помнить, что человек-производитель в то же время является человеком-потребителем. Он хочет не только быть сытым и обутом, но он хочет быть социально защищённым, иметь гражданские права, чтобы он ощущал себя личностью, настоящим человеком.

Исходя из этих положений мотивацию можно разделить на два вида. Первая мотивация – материальная, направлена на удовлетворение потребностей низшего уровня. Такую мотивацию называют внешней. Внешняя мотивация возникает на основе внешних стимулов, которые настолько интересуют сотрудника, что он готов для этого приложить особые усилия. Она подвержена непосредственному влиянию мероприятий и внедряется тогда, когда улучшение мотивации должно быть достигнуто быстро.

Для создания внешней мотивации применяются следующие стимулы:

1. Финансовые – зарплата, премии, доплаты, проценты с прибыли и т.д.

2. Символы статуса, престижа – должность, отдельный кабинет, личная автомашина, грамоты, доска почёта, ордена, льготы при получении или покупке дефицитных вещей, путёвка в дом отдыха, льготное кредитование и т.д.

Внешняя мотивация – это наиболее распространённый способ управления мотивацией сотрудников. Действие внешней мотивации сохраняется только на время и (это редко признаваемый недостаток) пока мотивирующие мероприятия представляют ценность в глазах работника. Например, зарезервированная парковка автомобиля через короткое время будет восприниматься как само собой разумеющееся.

Вторая мотивация – моральная, направлена на удовлетворение потребностей более высокого уровня, духовных потребностей человека. Эта мотивация называется внутренней. Внутренняя мотивация более эффективна и действует дольше. Это своего рода самоцель: работник делает что-то, так как понимает смысл и цель своей работы, чувствует важность своего вклада в общий процесс, и эта деятельность дос-

твояет ему удовольствие. Внутренняя мотивация нацелена на то, чтобы у работника развился долгосрочный позитивный настрой на работу. Внутренняя мотивация возникает на протяжении долгого времени, главной задачей менеджеров становится создание своими действиями предпринимательской культуры, в которой может образоваться высокая внутренняя мотивация работников. С классическим менталитетом собственника (вы работаете на нас – мы платим зарплату) прогресса не достигнешь. Важнейшей основой для развития внутренней мотивации является партиципативный коллегиальный стиль управления. Он проявляется в следующем [6, 9]:

1. Мотивация на своём примере – честность в словах и на деле, постоянное улучшение своей работы, выполнение своих обещаний, последовательность в действиях и т.д.

2. Мотивация методами руководства – понятные и открытые принципы руководства, чёткая организационная структура, управление на основе целей и результатов, признание достигнутых результатов, вовлечение в процесс решения управленческих вопросов, совместный поиск ошибок, работа в команде, информирование сотрудников о делах предприятия, обсуждение проблем на рабочем месте, неформальное общение с работниками, справедливость в поощрении за достижения в работе и т.д.

Рассмотрим оба вида мотивации более подробно.

Внешняя – это в первую очередь заработная плата. Первый враг качества – это уравниловка в оплате труда. Для стимулирования хорошей работы очень важно создать и применять справедливую систему оплаты, которая адекватно оценивала бы вклад каждого работника в общее дело, качество его работы и своевременность её выполнения.

Модель оплаты труда, которая более всего соответствует принципам качества, это премиальная модель. Она основывается на независимом от результата окладе (базисная зарплата) и зависимой от результата части (премии), как правило составляющей 20 – 40% оклада. Введение премиальной модели только тогда имеет смысл, когда на предприятии применяется метод «управлять целенаправленно». Иначе на что ещё должны ориентироваться премии, как не на степень достижения поставленной цели? Итак, чем выше степень достижения цели, т.е. чем лучше результат сотрудника, тем больше премия.

При определении размера выплаты премии очень важно установить градацию, по которой будет измеряться её величина. Например, можно предложить следующее: отлично, хорошо, нормально, требует улучшения. Каждой градации соответствует свой процент от основного оклада выплаты премии.

Для определения причисления к имеющейся градации, естественно, необходимы достаточно объективные критерии оценки работы. Это может быть:

- количество безусловно выполненной работы;
- качество и точность результата работы;
- соблюдение графика выполнения работы;
- предложения, значительно увеличивающие эффективность процессов;
- безупречный труд на протяжении длительного времени;
- число рекламаций потребителей.

Чтобы оценить результат, критерии должны быть представлены в измеряемых величинах. Это представляет известную трудность, особенно для таких результатов, которые трудно поддаются измерению. Например, повышение уровня коллегиальности управления, повышение творческой активности коллектива отдела, уровня конструкторских разработок и т.д. Но эти достижения также в обязательном порядке должны замечаться, оцениваться и награждаться. В противном случае в системе качества будут недоделки и упущения, по некоторым направлениям развития мотивация действия будет слабая, естественно, и результаты будут незначительные.

Премияльная модель оплаты труда имеет преимущества:

- учитывает результаты и заинтересованность работников;
- приводит к тому, что сотрудник идентифицирует себя со своими целями, а значит, и с целями предприятия.

К недостаткам модели можно отнести следующие:

- потребуется значительное время на выработку и отладку системы оценки размера выплаты премии;
- система начисления заработной платы становится достаточно сложной.

Внутренняя мотивация действует эффективнее, но внедрять её труднее. Для понимания её значения необходимо твёрдо усвоить несколько истин.

1. Работа – это продолжение жизни человека, на ней он проводит огромную часть своей жизни. Это время должно проводиться с удовольствием, а не рассматриваться как отбывание тяжёлой повинности.

2. Работа должна морально удовлетворять человека, он должен видеть результаты своего труда, его полезность и необходимость.

3. Человек на работе должен ощущать свой социальный рост, т.е. повышение знаний, авторитета среди коллег, в семье и т.д.

К основным методам внедрения внутренней мотивации относятся отношение руководства к рядовым работникам, создание и работа

кружков качества, проведение опроса среди сотрудников, работа по сплочению рабочего коллектива, как сейчас говорят, внедрение корпоративной культуры, выдвижение лозунга «Моя фирма – моя семья», постоянное профессиональное обучение и т.д.

Кружки качества существуют постоянно. Они формируются из непосредственных исполнителей работы – рабочих. Участие в кружках должно быть добровольное, состав формируется произвольно по интересам и симпатиям. Встречи происходят регулярно, примерно 1 час в 2 – 4 недели, причём в рабочее время. На этих встречах сотрудники могут в свободной, непринуждённой обстановке обсудить свои текущие производственные дела, рассказать о проблемах и достижениях, поделиться передовыми приёмами работы. Простые рабочие часто понимают сущность технологического процесса лучше инженеров и дают очень полезные советы и рекомендации. В кружках опытные рабочие-ветераны обучают новичков своим передовым методам работы, происходит большее сближение людей, повышается доброжелательность в коллективе, что поднимает творческий и производственный потенциал работников.

Что даёт опрос сотрудников? В первую очередь чувство своей причастности к общему делу, своего влияния на это дело. Опросы проводят систематически на определённые темы и анонимно. Основная цель опросов – определить правильность стратегии внедрения системы качества, выявить просчёты, ошибки и внести соответствующие коррективы в процесс. Можно рекомендовать следующие темы для опросов: предпринимательская культура, ясность стратегии предприятия и личная роль сотрудника в этой стратегии, отношение к собственной работе, оценка управленческих действий руководства, сотрудничество с коллегами по работе и другими отделами, удовлетворённость заработной платой, вовлечение в постоянный процесс повышения качества, возможность профессионального обучения и повышения квалификации, карьерный рост.

С точки зрения формальной организации (проведение, техника опроса) в основе опросов сотрудников лежат те же размышления, что и при опросе клиентов. Но целевая группа другая: как правило, клиенты всегда готовы высказать предприятию объективное мнение о его товаре или процессе. Потому что они заплатили собственные деньги за продукт этого предприятия. Они не зависят от предприятия и не подчиняются его руководству. От сотрудников же, напротив, нельзя ожидать такой беспристрастности. Они люди зависимые, негативный отзыв о деятельности предприятия, его руководстве может оказать влияние на их положение на предприятии, и не всегда в лучшую сторону.

Поэтому необходимо вовремя, т.е. до опроса, информировать сотрудников о целях опроса. Сотрудникам должно быть ясно, чего необходимо достигнуть в результате опроса. В противном случае могут возникнуть различные домыслы. Каждый сотрудник найдёт свою интерпретацию и в соответствии с ней будет отвечать.

При опросе очень важно соблюдение условий:

- опрашиваемые видели смысл опроса;
- опрос должен проводиться анонимно;
- результаты опроса должны быть доведены до сведения всех сотрудников, причём абсолютно правдиво и достоверно;
- результаты опроса должны быть использованы в текущей деятельности предприятия, и это должны увидеть все.

Если предприятие серьёзно заинтересовано в результатах опроса, то с его помощью можно не только обнаружить и устранить слабые места, но и значительно усилить мотивацию работников. Сотрудник увидит, что его мнение интересно руководству, и улучшит сотрудничество с коллегами, ему станет интересна работа всего предприятия в целом, он будет лучше понимать систему функционирования всего предприятия и свою личную роль в этой работе. Особенно велика эффективность опроса, если в результате его была получена негативная информация о методах руководства, ошибках менеджмента и эта информация была понята правильно, были сделаны соответствующие выводы и исправления работы. Работники почувствуют, что руководство организации серьёзно хочет повысить качество работы, интересы дела для него превыше всего.

Хорошие результаты дают комбинированные методы мотивации, совмещающие материальную заинтересованность с моральным удовлетворением работой, созданием чувства уверенности в себе и в завтрашнем дне. Неплохие результаты даёт выдача работникам части акций предприятия, это даёт им ощущение хозяина предприятия. Этот вопрос хотелось бы рассмотреть более подробно. Главным социальным вопросом развития общества является вопрос собственности на средства производства. Советская система опиралась на принцип, что средства производства принадлежат народу. Но жизнь показала, что народ – это не какая-то аморфная масса, а это разные люди, у которых разные способности, трудолюбие, темперамент, потребности и т.д. Кто-то хочет иметь собственности больше, кто-то хочет быть лидером – начальником и т.д. Советская система хотела управлять народной собственностью через систему выборных Советов. Но эта система не заработала. В Советы прошли более активные члены общества, которые затем узурпировали власть. Советы превратились в ширму.

Наиболее действенным инструментом распределения средств производства на сегодняшний день являются акционерные общества, т.е. общества совладельцев, доля каждого определяется количеством акций в собственности. В данной системе мерилем труда каждого в общее дело являются деньги. Нельзя сказать, что деньги являются абсолютно объективным и честным мерилем трудового вклада, но на сегодняшний день лучшего мерилы люди не придумали.

Также неплохие результаты даёт применение «социального пакета» для работника. Организация помогает работнику решать его проблемы: выделяет ему беспроцентный кредит на покупку жилья, автомобиля, в случае необходимости оплачивает его лечение в больнице, платит за обучение его детей и т.д. Руководство может обеспечивать работников красивой модной спецодеждой, красиво, современно оформить интерьер служебных комнат, облагородить окружающую производственную территорию, обеспечивать работников недорогим качественным питанием в рабочее время, совместно отмечать дни рождения работников, праздники. Хорошие мотивационные результаты даёт проведение конкурса «Лучший по профессии».

Человек, видя такую заботу о себе и его близких со стороны своего предприятия, проникается к нему чувством благодарности и признательности. Такой работник будет стараться не подвести свою организацию, не причинить вред её имиджу. Такого работника не надо подгонять и уговаривать работать хорошо.

В заключение хотелось бы сказать, что работа по созданию мотивации к качественному труду должна проводиться менеджерами постоянно и системно, эта работа требует затрат ресурсов, но, если подсчитать, во что обходятся фирме потери от брака, потери имиджа и клиентов, выяснится, что эта работа самая оптимальная и менее расходная.

3.3. НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В последние годы кадровые управленцы осваивают всё новые способы стимулирования. В ход идёт не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры.

В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников:

1. Мотивирование тогда приносит результаты, когда **подчинённые ощущают признание своего вклада в результаты работы**, обладают заслуженным статусом. Обстановка и размер кабинета, участие

в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности – всё это подчёркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения.

2. **Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения** мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

3. **Положительное подкрепление** результативнее отрицательного.

4. **Подкрепление должно быть безотлагательным**, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и осязательно вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Однако поощрения руководителя должны в конце концов воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

5. Сотрудников следует стимулировать по **промежуточным достижениям**, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчётом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объёму реально выполненной работы.

Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечёт за собой успех.

Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Без серьёзных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.

Типовыми являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, материальная премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обуче-

ние, приобретение жилья, оплата расходов на ремонт личного автомобиля и бензин и пр.

Индивидуальный пакет стимулов работника может включать следующие элементы.

1. Наказание как средство мотивации работников. В одних фирмах предпочитают больше наказывать, в других – больше поощрять, где-то нашли действительно золотую середину. Уровень наказания зависит в первую очередь от целей воздействия. Основная цель наказания – это *недопущение действий*, которые могут принести вред фирме, т.е. наказание ценно не само по себе, как «месть» за неправильные действия подчинённого, а как **барьер**, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу.

Однако практический опыт показывает, что руководителю не стоит сверх меры предаваться вдохновенным рассказам о злоупотреблениях своих сотрудников.

Таким образом, наказание эффективно, когда оно ориентировано на *оказание требуемого психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив*. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определённым образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешённом направлении. При наказании сотрудника **обязательно наличие объяснения**, за что и зачем применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинён действительно прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. Во многих случаях после проступка подчинённого начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним, и вопрос закрывается. Если основная разумная цель использования наказаний в организации – это избежание неудач, то, соответственно, применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей – наиболее распространённый тип мотивации. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные критерии такого рода.

3. Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни, работникам, постоянно занимающимся спортом.

4. Специальные индивидуальные вознаграждения – это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

5. Социальная политика организации – также важнейший инструмент экономического стимулирования: во-первых, в организации *реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников* (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне; во-вторых, *организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы*, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счёт выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации.

Таким образом, социальная политика предприятия (организации) как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Заинтересованность работников в работе в организации и её успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг, в том числе прямо не прописанных в действующем законодательстве. Это приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет потерять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда.

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики в организациях позволяет составить **примерный укрупнённый перечень выплат льгот и услуг социального характера**, предоставляемых в различных формах.

Материальная денежная форма: выплаты на приобретение собственности и имущества компании (приобретение работниками акций предприятия по сниженной цене); предоставление льготных кредитов; расходы на негосударственное медицинское страхование; туристическое страхование; страхование имущества работников; оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак); оплачиваемое рабочее время при сокращённом трудопраздничном дне; оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях; предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и их оплата; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением, в соответствии с трудовым законодательством; предоставле-

ние оплачиваемых отпусков, установленных по законодательству, и дополнительных отпусков; денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, смертью родственников, экстренными случаями – кражами, пожарами и прочими (денежные суммы); дополнительные компенсационные выплаты (например, компенсация на проезд по железной дороге в период очередного отпуска); дотации на питание в столовых организации; оплата коммунальных услуг; оплата счётов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу; оплата проезда к месту работы и по городу; предоставление в пользование служебного автомобиля; оплата автопаркинга сотрудникам; прогрессивные выплаты за выслугу лет; «золотые парашюты» – выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию работников в старости; корпоративная пенсия – дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия; единовременное вознаграждение пенсионерам со стороны фирмы (предприятия).

Материальная неденежная форма: пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путёвкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной или бесплатно, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; повышение технической оснащённости и комфортности рабочего места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращённой рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания; предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий; бесплатный доступ в Интернет и пр.

Для устранения физического и морального дискомфорта работников целесообразно ежемесячно *инвестировать небольшие суммы денег в обеспечение возможностей отдыха*. Например, одна из последних новинок – это оборудование в компаниях специальных комнат для отдыха сотрудников. Западные фирмы начали понимать: если не давать людям отдыхать, то они не смогут и продуктивно работать. Если позволить сотруднику почувствовать себя как дома, то, скорее всего, он и за работу возьмётся прилежней.

Частью социальной политики организации являются общефирменные мероприятия – праздники, например посвящённые выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды, вечеринки. Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников ус-

талости. Кроме полезного для компании и приятного для работников отдыха, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры. Исследования показывают, что место проведения праздника большой роли не играет, успешность будет зависеть в основном от программы праздника, от умения его организовать и провести, от созданной атмосферы.

6. Совершенствование системы организации труда и управления. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение служебных обязанностей, чёткая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчинёнными – всё это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда.

7. Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя. Особенно актуальны данные инструменты для организаций с ограниченными материальными ресурсами стимулирования, например государственных организаций (в том числе в органах власти и местного самоуправления). К нематериальным стимулам можно отнести:

- вознаграждения-признательности. К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменную благодарность руководства компании, занесённую в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;
- вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр.

Обобщение опыта практической деятельности отечественных предприятий и организаций в рассматриваемой области показало значимость нематериальных инструментов стимулирования для сотрудников компаний и подтвердило ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала.

Направлениями активизации использования нематериальных факторов для повышения лояльности персонала организаций могут стать: поддержание благоприятного психологического климата в коллективе; развитие системы управления конфликтами; формирование и развитие организационной культуры; формирование у сотрудников чувства справедливости; построение эффективных систем обратной связи; распространение среди сотрудников эффективных систем оценки деятельно-

сти; внимательное отношение к проблемам сотрудников и формирование у них чувства защищённости; интеграция сотрудников в коллектив; создание «одной команды» путём повышения тесноты положительных эмоциональных связей и формирования положительного группового мнения в отношении профессиональной деятельности.

3.4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

О мотивации персонала сказано и написано много. Но чаще всего на практике система мотивации сводится лишь к дифференцированной системе оплаты труда: делаешь больше и лучше – получаешь больше, делаешь меньше и хуже – получаешь меньше. Конечно, это работает, по крайней мере, в большинстве случаев. Но достаточно ли этого на сегодняшний день? Ведь ситуация на рынке труда за последние годы существенно изменилась.

Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы, наиболее подходящие компании. Особенно если это квалифицированные специалисты, нехватка которых уже хорошо ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета. Они выбирают компании, где могут наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт и т.д. Замечено, что чем выше социальный статус человека, тем больше внимания он уделяет удовлетворению своих эмоциональных потребностей. И окончательно решение о выборе компании лежит, как правило, именно в эмоциональной сфере.

То же самое можно сказать и о тех, кто уже работает в компании. Надо признать, что люди решают, оставаться им в компании или нет, руководствуясь исключительно эмоциями. Сотрудники остаются в компании, если их менеджеру удаётся создать «комфортную» атмосферу. И решение это исключительно эмоциональное.

Можно привести множество примеров, когда сотрудники уходили с высокооплачиваемой работы только потому, что не получали морального удовлетворения. И наоборот, оставались на работе при невысокой зарплате, если их всё остальное вполне устраивало, т.е. они были эмоционально удовлетворены. Если же человек ощущает эмоциональный дискомфорт, то рано или поздно он покинет компанию. Если он всё же останется, то продуктивность его будет весьма далека от той, на которую он действительно способен. Ведь энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не только от размера заработ-

ной платы, она в значительной степени зависит от того, как он себя чувствует.

Здесь следует заметить, что разница в продуктивности сотрудников порой не имеет никакого отношения к их знаниям и умениям. Всё основывается на их эмоциональном состоянии, и эффективность работы зависит от того, что они чувствуют, выполняя её. Всё просто: если человек хочет хорошо работать – он работает. Если не хочет – он не старается работать и не использует свой потенциал в полной мере. Задача мотивации как раз в том и состоит, чтобы человек ХОТЕЛ работать хорошо. И одних только материальных стимулов здесь явно недостаточно.

Как показывает практика, материальные стимулы весьма неплохо мотивируют какое-то время. Но рано или поздно у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег и т.д. Другими словами, появляется потребность в эмоциональных факторах мотивации. И если он не получит желаемого, то продуктивность его неизбежно будет снижаться.

Эмоциональный дискомфорт неизбежно ведёт к снижению продуктивности. Сотрудник просто не видит смысла работать в полную силу. В крайних случаях такой дискомфорт может вызвать откровенный саботаж и потерю ценного сотрудника для компании. В зоне эмоционального комфорта люди работают легко, с удовольствием и прекрасно справляются со своими обязанностями. Это естественно. Каждый человек подсознательно стремится к положительным эмоциям. Мы учимся и работаем лучше всего тогда, когда у нас хорошее настроение, когда нам интересно. В этом случае мы мобилизуем весь свой потенциал. А после мы больше всего хотим, чтобы обстоятельства, в которых мы получили удовольствие, повторились. Отрицательные эмоции, наоборот, снижают работоспособность, ухудшают умственную деятельность, снижают способность к концентрации и, как следствие, снижают продуктивность. Каким бы ни был сотрудник работоспособным, когда в его окружении или в его сознании появляются факторы, мешающие ему чувствовать себя хорошо и комфортно во время работы, его эффективность снижается в несколько раз, а сама ситуация вызывает реакцию отторжения.

Между тем одна из основных задач любого менеджера состоит как раз в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. Именно на это направлена вся работа по мотивации персонала. Повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности – вот результат внедрения грамотной системы мотивации. И здесь невозможно обойтись без управления эмоциональной сферой. Менеджер, если он хочет быть действительно эффективным, должен

уметь управлять эмоциями, как своими, так и своих сотрудников. И компетентный менеджер, прежде чем задать вопрос: «Как добиться от подчинённых большей отдачи?» – должен задать себе вопрос: «Как изменить их эмоции в нужном для дела направлении?».

Казалось бы, это известно всем. Действительно, здесь нет ничего принципиально нового. Но на практике мало кто делает хоть что-то в этой области. Стиль менеджмента остаётся прежним: указания, директивы, инструкции... Директивный стиль менеджмента так и остаётся основным на сегодняшний день. Эмоциональная компетентность воспринимается руководителями как нечто малозначительное, а порой и совершенно лишнее. А те менеджеры, которые осознают необходимость изменений, к сожалению, далеко не всегда знают, что нужно делать.

Действительно, что можно сделать для того, чтобы работа стала для сотрудников более интересной, увлекательной, стимулирующей активность? Как создать в компании атмосферу доверия и поддержки? Вопрос непростой. Прежде всего, следует перестать относиться к сотрудникам как к рабочему инструменту. Работник – это не бездушный механизм, это живой человек. А это значит, что у него есть эмоции – хотим мы того или нет. И от того, какие эмоции он испытывает на работе, во многом зависит его самоотдача, его продуктивность. Руководители всех рангов должны понимать, что способность позитивно влиять на эмоции сотрудника повышает эффективность его работы, улучшает его отношения с коллегами, взаимодействие с клиентами. Признание факта влияния эмоций на производительность труда – первый шаг, за которым последуют остальные.

Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательны проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности для менеджеров компании. Это позволит менеджерам научиться качественно управлять своими эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников в интересах дела. Небольшие изменения в стандартных процедурах также дадут положительный эффект. Например, такой простой элемент, как выявление в процессе собеседования при найме нового сотрудника его жизненных ценностей и потребностей, позволит в дальнейшем эффективно мотивировать сотрудника на эмоциональном уровне. Корпоративная культура компании должна предусматривать беседы о внутреннем мире человека, его стремлениях и желаниях, что позволит эффективно влиять на эмоции сотрудников. Управление персоналом обязательно должно затрагивать эмоциональные факторы. И, конечно, сам стиль менеджмента в компании должен стать по возможности менее директивным. Времена меняются, и ди-

рективный стиль управления постепенно уходит в прошлое. Например, целесообразным будет внедрение элементов коучинга – одного из наиболее эффективных стилей управления на сегодняшний день. Коучинг позволит не только значительно повысить эффективность управления, но и обеспечит позитивное влияние на эмоциональную сферу сотрудников. Обучить менеджеров основам коучинга или же ввести коуча в штат – это уже на усмотрение руководства компании. Таким образом, вариантов влияния на эмоциональную сферу сотрудников довольно много, нужно лишь захотеть начать изменения в этой области. Но в любом случае эффект многократно окупит расходы.

Мир бизнеса стремительно меняется. Меняется и рынок труда. Возможность развития любой компании заключается в способности найти и удержать у себя квалифицированных специалистов, талантливых работников. Материальные стимулы, безусловно, играют здесь большую роль. Но всё большую роль начинают играть факторы эмоциональные. И чем дальше, тем больше их роль будет возрастать. Не учитывать это в работе с персоналом будет по меньшей мере неразумно. Только комплексная система мотивации с обязательным учётом эмоциональной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

3.5. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМАХ КАЧЕСТВА

Откуда берутся деньги и куда они деваются? Для тех, кто ведёт честный бизнес, есть единственный источник доходов – те деньги, которые потребитель (покупатель, клиент, заказчик) согласился заплатить за предоставленную производителем продукцию или услуги. Можно, конечно, ещё занять. Например, взять кредит. Но, как известно, «берёшь чужие и на время, а отдаёшь свои и навсегда». Так что принципиально возможность кредитования ничего не меняет. Можно честно и качественно работать и получить прекрасную продукцию, но пока не состоялся акт купли-продажи, о прибыли не может быть и речи. Значит, потребитель должен хотеть купить то, что предоставляет производитель. Выходит, что именно потребитель – главное действующее лицо, и если производитель хочет удержаться на рынке, то ему придётся угождать и потакать всем прихотям потребителя. Более того, необходимо будет продавать свою продукцию по тем ценам, какие предложит покупатель. Конечно, торговаться можно, но перспективы торговли сомнительны: на рынке сколько угодно конкурентов.

Вопреки привычным представлениям получается, что ценой мы не управляем. Она колеблется самопроизвольно, подчиняясь прихотям

рынка. Более того, и объём продаж – тоже вне нашего контроля. Можно продать ровно столько, сколько надо потребителю. Каждое изготовленное впрок изделие – лишь пустая трата времени и замораживание ресурсов, которых и без того не хватает. Что же зависит от нас? Ясно. Мы должны достигнуть такого качества своей продукции и услуг, чтобы потребитель покупал только у нас. Но при этом мы не можем затратить на производство больше денег, чем согласен платить потребитель. Как же вписаться в такие жёсткие рамки?

Давайте посмотрим, на что же расходуются те деньги, которые мы сумели получить за нашу продукцию и/или услуги. Назовём все деньги, поступившие на наш счёт за некоторый фиксированный отрезок времени, например за месяц или квартал, нашим доходом за данный период времени и обозначим его буквой Д. (Конечно, приятно помечтать о прибыли. Но в нашей системе представлений такого понятия нет.) Тогда можно записать, что

$$Д = Н + С + Р + СС,$$

где Н – налоги и другие обязательные платежи; С – страховой фонд; Р – фонд развития; СС – себестоимость. Конечно, в реальной жизни все составляющие дохода сложным образом связаны между собой. Но для целей нашего анализа, по крайней мере на первых порах, этими связями вполне можно пренебречь. Кроме того, отметим, что мы сознательно избегаем стандартных бухгалтерских терминов, поскольку здесь не действует традиционная бухгалтерская технология, особенно та, что досталась нам от советских времён.

Итак, будучи законопослушными гражданами, необходимо платить налоги в рамках законов той территории, к юрисдикции которой мы относимся. Налоговое законодательство может меняться, что влечёт за собой часто глубокие перемены в положении граждан, но обычно оно остаётся стабильным на протяжении довольно длинных отрезков времени. Самое важное, однако, заключается в том, что правила налогообложения от нас, как правило, не зависят. Мы не управляем этой статьёй расходов.

Следующий элемент нашей формулы относится к страховым фондам. Ни одно предприятие, да и ни одна семья, не может устойчиво существовать без страховых фондов. Конечно, каковы они – это вопрос. Если работать на государственном предприятии, то об этом можно не думать: государство само определит долю страховых платежей и порядок их отчисления. Значит, и эти платежи не зависят от работников. Если же работать в акционерном обществе, то масштабы страхования ежегодно будет определять общее собрание акционеров. Здесь кое-какое влияние возможно. Но не стоит его переоценивать.

Кроме того, перемены такого рода трудно проводить оперативно. Проще всего дело обстоит с частным бизнесом: хозяин – барин. Но и эта свобода – кажущаяся. Чем выше риски, связанные с данным бизнесом, тем больше должен быть страховой фонд. Упрощая, мы можем сказать, что страховые суммы, в общем, от нас не зависят.

Нужен ли нам фонд развития? Увы. Где нет развития, там нет будущего. Здесь у нас несколько больше свободы. Но выбор разумных фондов развития зависит не только от нас. Например, в ситуациях с высоким уровнем инфляции или даже просто инфляционных ожиданий возникает тенденция к элиминированию фондов развития. Понятно, что это ведёт к старению основных фондов и тормозит развитие, что на конкурентных рынках смерти подобно. В рыночной ситуации вряд ли возможно строить фонды развития только на амортизационных отчислениях. Да и выбираются правила формирования таких фондов обычно заранее. Таким образом, на оперативном уровне и этим мы тоже не управляем.

Что же нам остаётся? Посмотрим, может быть, с себестоимостью нам повезёт больше. Итак, себестоимость мы тоже поделим нетрадиционным способом на две части:

$$CC = C1 + C2,$$

где $C1$ – все затраты, связанные с производством нашей продукции и/или услуг. Они включают затраты на сырьё, аренду помещений и т.д. – словом всё, кроме средств, предназначенных для оплаты труда, т.е. того, что обычно называется фондом заработной платы. Его обозначили $C2$.

Если бы удалось понизить величину CC (а ничего больше просто не остаётся), то можно добиться экономии средств. Но как это сделать? Можно сокращать либо $C1$, либо $C2$, либо и то и другое. Рассмотрим все эти варианты.

Начнём с сокращения $C2$. Такое сокращение ведёт к снижению уровня оплаты труда наших сотрудников, да и руководящего звена. Ясно, что любой человек хотел бы получать как можно более высокую оплату за свой труд. Но всё, что работодатель в состоянии ему предложить, заключено в $C2$. Всё остальное уже роздано. Если организация хочет устойчиво работать на рынке, то она вынуждена рассматривать своих сотрудников как самую большую ценность, а их опыт – как главное своё достояние. Снижая уровень оплаты труда, руководители рискуют потерять наиболее ценных сотрудников, а при найме на работу ограничиться менее квалифицированными людьми. Надо ли объяснять, как это скажется на рыночной ситуации? Просто инстинкт самосохранения организации толкает её к мысли о том, что её главная за-

дача – неуклонно стремиться к повышению уровня оплаты труда каждого своего сотрудника. Конечно, в рамках фонда заработной платы. Значит, задача состоит не в том, чтобы снижать С2, а, наоборот, в том, чтобы сделать эту величину максимально возможной.

Конечно, жёсткая конкуренция может вынудить руководство к временному снижению уровня оплаты труда. Но при этом все члены коллектива должны ясно понимать ситуацию и вынужденный характер таких действий. Значит, отказаться от снижения величины С2? Тогда остаётся только бороться с величиной С1. Чем больше удастся снизить эту величину, тем больше получится фонд заработной платы.

Её можно снижать разными способами. Можно, например, экономить на стоимости сырья. Если покупать не высококачественное сырьё у проверенных поставщиков, а что подвернётся под руку «числом по более, ценою подешевле», то на этом вроде бы можно сэкономить. Увы, эта экономия, как правило, кажущаяся. Работа с таким сырьём грозит резко усложнить технологический процесс и повысить риск получения бракованной продукции. Тогда потребитель может просто отказаться от сделки, и все усилия производителя окажутся напрасными. К тому же он ещё расскажет о работе всем своим родственникам и знакомым. Нет, это явно ведёт не туда, куда стремится попасть организация-производитель. Отношения с поставщиками надо строить на совершенно других основаниях, так, чтобы они были на самом деле взаимовыгодными (и это специальная тема).

Так на чём же всё-таки можно сэкономить? Конечно, на С1, но не за счёт снижения качества сырья или услуг, требуемых для достижения наших целей, а за счёт исключения из нашей деятельности всех видов нерациональных потерь. Например, снижение уровня брака приводит к целому букету положительных моментов. Действительно, повышается коэффициент использования сырья, снижается время, требуемое на получение заданного объёма продукции, отпадает необходимость в выявлении и исправлении брака. А всё это вместе ведёт к снижению себестоимости. И это снижение не сопровождается снижением качества продукции, напротив, качество улучшается одновременно со снижением себестоимости. В том же направлении действует и рациональное использование времени, ликвидация простоев, прогулов, длинных маршрутов перемещения продукции в процессе производства, сокращение сверхнормативных запасов сырья, запасных частей, совершенствование технологии и т.д.

Итак, непрерывное повышение качества продукции и/или услуг возможно при одновременном непрерывном снижении её/их себестоимости, причём не за счёт снижения оплаты труда.

Однако простой констатации этой прекрасной возможности недостаточно. Нужен механизм, который обеспечивал бы её практическую реализацию. Такой механизм был создан. Он называется *системой качества*.

Теперь должно быть ясно, что если у производителя есть желание больше зарабатывать, то надо постоянно стремиться к снижению всех остальных компонентов себестоимости, кроме фонда заработной платы, при соблюдении ограничений, связанных с безусловным удовлетворением всех требований, желаний и прихотей наших потребителей. Отсюда в качестве побочного продукта получается определение того, что такое качество. Качество – это то, что удовлетворяет потребителя. Он, и только он, может знать, что это такое. Это происходит не потому, что производитель глупее, а просто потому, что только потребитель знает, что именно он собирается сделать с купленной у нас продукцией.

Таким образом, запуск эффективной системы качества направлен в конечном счёте на стремление к неуклонному росту фонда заработной платы, а значит, и личных заработков каждого из нас. Поэтому система качества сама по себе есть мощный мотиватор нашей деятельности. Но фонд – это достояние коллектива. В системах качества такой коллектив часто называют командой (если Вам так больше нравится, то бригадой). Представление о командном подходе к организации труда связано с глубоким преобразованием организационных структур. И хотя общий механизм мотивации через такой инструмент, как система качества, нам уже ясен, без выяснения особенностей командной организации труда нам не обойтись.

Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Если сотрудника наняли на работу в некоторую организацию, особенно в большую организацию, положили зарплату и пообещали премии за хорошую работу, то задача сотрудника совершенно понятна. Ему надо прилагать как можно меньшие усилия и тратить на работу как можно меньше времени, делая вид при этом, что работает изо всех сил и что не платит ему премию каждый месяц – это, по меньшей мере, безнравственно. Работодатель, конечно, понимает логику сотрудника, но что он может ей противопоставить? В лучшем случае эффективную систему контроля и угрозу наказания, если он сможет доказать уклонение сотрудника от работы, вплоть до увольнения в экстремальных случаях. Понятно, что такая ситуация порождается конфликтом интересов. А сам конфликт возникает в связи с несовпадением целей работодателя и наёмного работника. Как следствие появляются профсоюзы, которые стремятся защитить трудящихся от эксплуатации работодателями.

Они борются за улучшение условий труда, снижение норм выработки и повышение заработной платы. Такие цели выглядят весьма благо-родно. Беда только в том, что в случае успеха в борьбе за них органи-зация оказывается либо за бортом рынка и просто все лишаются рабо-ты, либо её рыночная ситуация существенно ухудшается. Эксплуати-руемым от этого не становится лучше. И более того, эта ситуация раз-вивается по спирали, постоянно толкая организацию на край пропасти.

Создание системы качества приводит к разрушению традицион-ной парадигмы и к созданию новой организационной культуры. В рамках этой новой парадигмы становится ясно, что фиксированная зарплата – это разновидность воровства. Это простое следствие обыч-ного закона сохранения. Действительно, доход за фиксированные от-резки времени не может оставаться постоянным. Меняются цены (а мы на них не влияем), меняется объём продаж, меняется рыночная ситуа-ция, как вследствие нововведений конкурентов, так и из-за изменений требований потребителей. В силу этого колеблется и фонд заработной платы (хотя мы и делаем всё возможное для снижения нерациональ-ных расходов в той мере, в какой мы способны на них влиять). Коле-бания фонда заработной платы, таким образом, складываются из ры-ночных флуктуаций, знаки которых произвольны, и результатов дей-ствия нашей системы качества, знак которых не отрицателен. Тем не менее на коротких отрезках времени могут наблюдаться такие нега-тивные явления, как массовый брак или рекламации потребителя, что немедленно съедает всю нашу потенциальную прибыль.

Но если сотрудник получает фиксированный оклад, то может возникнуть ситуация, в которой у работодателя не окажется достаточ-но средств для его выплаты. Как же ему быть? Очень просто. Либо он назначит ему такой оклад, чтобы гарантировать его выплату в самых неблагоприятных обстоятельствах. Но тогда работодатель действи-тельно эксплуатирует или, если угодно, крадёт честно заработанные работником деньги. Либо он выплатит ему зарплату за счёт вознагра-ждений коллег. Тогда получается, что работник их грабит. Выходит, что вне сферы государственного регулирования фиксированная оплата труда несовместима с рыночными механизмами производства и по-требления. В этом, между прочим, кроется одна из причин относи-тельно низкой экономической эффективности государственного секто-ра при многих (если не при любых) видах общества.

С премиями дело обстоит ещё хуже. Премия – эффективный ин-струмент разрушения коллективов. Действительно, мысль о том, что существует некий «объективный» способ оценки того, кто в отчётном периоде работал лучше всех, надо сразу отбросить. Самый худший

работник внутренне будет убеждён, что именно он работал лучше всех, а то, что премию дали не ему, результат интриг и несправедливости. Поэтому хотя бы частью коллектива заслуженная премия работника воспринимается как обидное и несправедливое поощрение. А ведь работнику с этими людьми работать дальше.

Но есть и другой аспект проблемы. Человек так устроен, что если он один раз получил премию, то дальше он психологически считает её неотъемлемой частью своего вознаграждения за труд. Ведь не работал же он в следующем месяце хуже, чем в предыдущем. А если общие результаты деятельности организации оказались не столь впечатляющими, то он в этом не виноват, поэтому его законную премию «вынь, да положи!». Какой же это мотиватор или стимулятор? Конечно, сказанное не означает, что человек, внёсший выдающийся вклад в успехи своей организации, сделавший важное открытие, не должен получить за это материального вознаграждения. Но это уже совершенно другой механизм. А в обычной работе премия деструктивна и её, безусловно, следует исключить из арсенала средств управления.

Таким образом, задача организации производства заключается, прежде всего, в том, чтобы цели работодателей (или владельцев) и цели наёмных работников совпадали или хотя бы были как можно ближе друг к другу. Для этого надо, чтобы наёмные работники были вовлечены в процесс разделения прибылей (и убытков) предприятия не как посторонние люди, вынужденные батрачить на кого-то, а как соучастники, совладельцы бизнеса. Нет, это не призыв к классовому миру. Это не предложение делить всё поровну, мы уже знаем, куда ведут такие предложения. Это просто создание такой системы отношений между людьми в процессе производства, которая позволяет каждому считать достижение успеха организации своим личным делом.

А как же избавиться от пороков системы твёрдых окладов? Очень просто. При заключении контрактов с каждым сотрудником надо указывать не гарантированный оклад, а долю или процент от общего фонда заработной платы. Тогда каждый будет зарабатывать максимум от того, что удалось выделить организации за данный период времени на оплату труда. А при прочих равных условиях чем лучше сработает система качества, тем большую долю общего дохода можно будет выделить в фонд оплаты труда.

Так возникнет структура, в которой, действительно, «спасение утопающих станет делом самих утопающих». А это приведёт к колоссальным переменам в культуре организации, в психологическом климате в коллективах, в чувствах людей, работающих в данной организации, чем бы они ни занимались. Прежде всего, отпадёт всякая

потребность в контроле действий людей, поскольку, действуя неэффективно или, скажем, допуская брак, работник должен осознавать содеянное.

Отказ от контроля и сам по себе оказывает весьма благотворное влияние на себестоимость. Он ведёт к сокращению числа людей, требуемого для выполнения заданной программы, к упрощению, удешевлению и ускорению технологий, к отказу от использования специального контрольно-измерительного оборудования. Всё это существенно снижает нагрузку на себестоимость, а значит, ведёт к росту фонда оплаты труда.

Форма организации производства играет важную роль во всех аспектах деятельности. Она влияет и на эффективность работы, и на качество продукции и услуг, и на психологический климат в коллективах (в командах). Поэтому разговор о форме в данном контексте далеко не случаен. С одной стороны, команда – это единый организм, в котором успех каждого невозможен без успеха команды. С этой точки зрения внутри такого коллектива не должно быть жёстких перегородок. В каждый момент времени каждый член команды делает то, что команда считает наиболее важным, т.е. это коллектив со слабо выраженной мягкой иерархией. Отсюда следует, что трудно говорить в команде об индивидуальной карьере в традиционном смысле этого слова. Она заменяется интересной, разнообразной, творческой работой, открывающей необъятные просторы для творческого роста и совершенствования (в том числе и для самосовершенствования). Все традиционные проблемы планирования карьеры просто перестают существовать. И совершенно новую роль начинает играть обучение и самообучение в команде. Обучение опирается на принцип «трёх китов»: теория, отраслевой опыт и собственный опыт. Причём собственный опыт, его накопление и анализ занимают львиную долю времени. Такое обучение на собственном опыте играет роль извлечения и утилизации полезной информации из собственных технологий и отношений с поставщиками и потребителями. По некоторым оценкам такая информация имеет реальную коммерческую ценность, гораздо большую, чем собственная стоимость продукции и услуг. Эта ценность реализуется через процесс непрерывного совершенствования технологии и организации производства, через систематическое накопление и обобщение опыта. Одновременно постоянный анализ сплачивает команду и придаёт работе творческий характер. Понятно, что учиться надо не только у себя, но время от времени в различных других местах: в университетах, на специальных курсах, в фирмах-конкурентах, везде, где только представится возможность.

Чем больше человек знает и умеет, чем легче он находит общий язык с коллегами, тем он полезнее для команды. Поэтому при периодическом пересмотре индивидуальных контрактов (обычно раз в два года) его доля в общем фонде оплаты труда может неуклонно расти, что обеспечит рост материального благосостояния. Стимулы и мотиваторы стали совершенно другими, чем те, к которым мы привыкли.

Таким образом, элементарной ячейкой организации в предложенной схеме становится команда. Это и есть тот способ «распределения», который позволяет стать «музыкантами» управления. Но как исчислить доход команды, как его вычленить в часто огромной организации? Для ответа на этот вопрос необходимо более пристально взглянуть в её структуру.

Каждая организация имеет историю. Она когда-то создавалась отцами-основателями исходя из конкретных задач, в определённой рыночной ситуации, на некотором этапе научно-технического развития. И поскольку организация дожила до наших дней, есть основания думать, что логика создателей была достаточно разумной. Однако всё меняется, а организационные структуры обладают огромным консерватизмом. Можно думать, что сегодняшняя структура уже не вполне эффективна в новых обстоятельствах, возникших в последнее время. Можно ли так перестраивать внутреннюю структуру организации, чтобы она по возможности всегда была в курсе рыночных изменений? Мы отвечаем: да.

Говорят, что жизнь человека состоит из тёмных и светлых полос. Видимо, это применимо и к жизни организаций. Задача состоит в том, чтобы по возможности по светлым полосам люди двигались вдоль, а по тёмным, раз они неизбежны, – поперёк. Такой подход приводит к двум вещам: к проектному стилю жизни и к реинжинирингу.

Проектный стиль жизни – это точка зрения, согласно которой каждый серьёзный потребитель, реальный или потенциальный, который платит или собирается платить деньги за нашу продукцию или услуги, заслуживает особого внимания со стороны нашей организации. Это внимание должно, прежде всего, проявиться в учреждении специального проекта внутри нашей организации, т.е. следует назначить руководителя проекта, он должен получить некоторые ресурсы для запуска проекта и объявить конкурс на замещение должностей членов команды. Принципиально важно, чтобы проект обладал экономической замкнутостью, иначе невозможно правильно определить себестоимость и размеры фонда оплаты труда. А без этого предложенный механизм работать не может. Проект, с одной стороны, направляет все свои «щупальца» в сторону потребителя, пытаясь не только понять его

текущие требования, но и предвосхитить его будущие прихоти и желания. С другой стороны, он «вырезает» в нашей организации всё, что необходимо и достаточно для обеспечения безусловного выполнения требований потребителя. И всё, что требуется, проект получает, например, в аренду или в лизинг. Следовательно, между проектом и организацией устанавливаются регламентированные экономические отношения. И это обязательное условие правильной калькуляции себестоимости. Такая экономическая замкнутость не означает и не требует экономической независимости. Это просто механизм создания системы учёта.

Сколько потребителей, столько проектов. Возникает ячеистая структура, которую называют плоской гибкой организационной структурой. А команду проекта вместе с площадями, которые она арендует, и вместе с оборудованием называют «гибкой производственной ячейкой». Именно в ячейке создаётся система качества, что, конечно, не исключает системы качества всей организации. Здесь же, в ячейке, создаётся и локальная система учёта, использующая обычно механизм методологии прямого учёта затрат, технически реализованный в процедурах контроллинга, и предпосылки к обеспечению необходимого уровня адаптации.

Благодаря локальности проекта облегчается задача планирования работ и организации контроля их прохождения. Не следует пугаться слова «контроль» в данном контексте. Это вовсе не рецидив прошлого. Речь идёт о самоконтроле как о внутренней функции каждого члена команды.

Проектный стиль жизни разрушает глубоко эшелонированную структуру управления предприятием, обеспечивая прямое подчинение каждого руководителя проекта непосредственно высшему руководству организации. Это, в свою очередь, приводит к преобразованию инфраструктуры нашей организации. Новая инфраструктура превращается в среду, в которой происходит обслуживание проектов. Такая организация обладает гораздо более эффективным управлением, чем традиционная. Это обеспечивает высокую устойчивость на рынке даже для организации с большим числом сотрудников. Такие организации, как известно, при традиционном управлении оказываются неповоротливыми монстрами, как правило, быстро уходящими в небытие.

Рейнжиниринг заслуживает отдельного рассмотрения. Ограничимся здесь только замечанием, что речь идёт о периодически возникающих коллизиях, заставляющих организации проводить тяжёлую глобальную перестройку (она-то и называется рейнжинирингом). Яс-

но, что такая перестройка требует значительных дополнительных ресурсов, которых не всегда хватает в фонде развития.

Все работники – звенья в цепи, а может и узлы в сети. Проект представляет собой временную структуру, предназначенную для максимально возможной синхронизации всех процессов в организации, требуемых для удовлетворения данного потребителя. Если потребитель откажется от услуг производителя, проект будет закрыт. У него исчезнет источник существования. Ясно, что руководство организации заинтересовано в том, чтобы проект жил как можно дольше.

Отношения производитель–потребитель – это один из ключевых моментов построения системы качества. Отношения, которые считаются правильными в рамках новой парадигмы, построены на принципе «комейкершип» (вместе сделаем, вместе выиграем). Дело в том, что экономически выгодные отношения в этой цепочке – это отношения долговременные, а значит, и взаимно выгодные. Для поставщика, который считает себя монополистом, существует искушение диктовать цены своим потребителям. Такая тактика губительна. Губительна, прежде всего, именно для поставщика. Потребитель рано или поздно найдёт замену и уйдёт, а мнимый монополист потеряет клиента, и его рынок сузится. А там не долго и вообще потерять всё. На рынке потребителей, как он сложился теперь в мире, диктат поставщика не проходит. Более того, он не нужен. Но и со стороны потребителя тоже не всё просто при построении долгосрочных отношений. Да, потребитель диктует цены. Но если цены будут ниже себестоимости, то поставщик долго не протянет, и мы потеряем источник так нужного нам материала. В общих интересах сделать так, чтобы реальная себестоимость у поставщика стала как можно быстрее ниже продажной цены. Дело в том, что существенно снижать закупочную цену производитель практически не может, поскольку это увеличивает риск собственного ухода с нашего рынка. Вот почему очень важно, чтобы у поставщика эффективно работала система качества, гармонизованная с нашей системой. Такое требование ему и предъявляется как необходимое условие заключения контракта.

Всё, что верно по отношению к поставщикам, верно и по отношению к потребителям. Работники организации – звенья в цепи производитель–потребитель. А поскольку таких цепей, проходящих через нас, может быть несколько, то уместно говорить не о цепи, а о сети. Дело в том, что нет никакого смысла говорить только о «внешних» потребителях, т.е. о тех, кто покупает конечную продукцию. Внутри предприятия, и даже внутри команды, легко можно отыскать всё те же цепочки производителей и потребителей. Внутренние потребители ничем не

хуже потребителей внешних. Значит, тщательно строить отношения надо не только во вне, но и внутри. Более того, это одно из условий непрерывного снижения себестоимости.

Откуда берутся знания? Для совершения всех подвигов, требуемых для непрерывного давления на себестоимость, нужны систематические достоверные данные о текущем положении вещей. Эти данные надо где-то добывать. Конечно, для этого разработаны многообразные статистические методы, но с их эффективным использованием связана некая проблема. Эта проблема настолько важна, что пришлось для её учёта корректировать новую парадигму. Эта проблема касается лжи. В некоторых ситуациях ложь и наказание могут выступать единственными инструментами отношений между работником и работодателем. Но такая ситуация не должна быть нормой. В рыночных условиях необходим поиск новых путей и решений развития отношений между работодателем и работником. Он состоит в принципиальном категорическом отказе от самой идеи наказания, наказания в какой бы то ни было форме. Ни в материальных начётах, ни в грозных криках начальства, ни в кулачном бое по столу. Руководство организации должно понять, что такой способ управления, прежде всего, невыгоден ему самому. Наказание на самом деле не решает никаких проблем. Оно просто загоняет их внутрь. Оно приводит к бесплодным попыткам ужесточения контроля, который стоит гораздо дороже, чем преимуществ, которые якобы можно из этого извлечь. Контроль порождает новый контроль и вырождается в то, что математики называют «дурной бесконечностью». Зато отказ от наказаний, что надо не только провозгласить, но ещё в этом надо убедить всех сотрудников (мало кто поверит в это на слово), сулит гораздо больше преимуществ. Самое главное, что новое положение вещей позволяет ускорить процесс адаптации к капризам рынка. Это жизненно важно. Правда – основа для сбора фактической информации. Это действительно очень важно, но этого совершенно недостаточно. Нужен ещё принцип информационной открытости, т.е. вся собираемая информация должна немедленно становиться всеобщим достоянием в команде. У нас не может быть секретов друг от друга. Такая ситуация порождает два важных момента. Первый кажется чисто техническим и называется визуализацией данных. Однако отсутствие постоянно действующего механизма визуализации для опытного аудитора служит достаточным свидетельством того, что система качества не работает. Во всяком случае, не работает так, как надо.

Второй момент связан с так называемым принципом делегирования полномочий. Суть дела заключается в том, чтобы предоставить

максимальные права принятия решений на основе сбора и анализа достоверной информации именно тем людям, кто непосредственно связан с реализацией принимаемых решений. Сочетание делегирования полномочий с принципом информационной открытости и с механизмами материального стимулирования развязывает инициативу и энергию каждого в команде и делает работу команды слаженной и эффективной.

Теперь для полноты картины осталось упомянуть ещё механизм оптимизации числа людей, работающих в команде, и их характеристик. Здесь важно добиться сбалансированных результатов сразу по многим критериям. Что же касается числа людей, то проблема состоит в поиске компромисса. С одной стороны, чем меньше людей, тем больше зарабатывает каждый. С другой стороны, если людей слишком мало, то под угрозой оказывается сама суть дела: выполнение заказа для потребителя. Разработаны эмпирические механизмы поиска такого компромисса.

Начиная с некоторого (не слишком высокого) уровня материальных доходов, человека гораздо в большей степени начинают мотивировать совершенно не материальные стимулы. Главный из них – интерес к работе. Наличие постоянного интереса к работе – это главный субъективный критерий эффективности работы системы качества.

Трудно утверждать, но есть серьёзные основания полагать, что многое из сказанного можно попытаться обобщить на более сложные организационные системы, такие как холдинги, ассоциации, ассамблеи и государство. Ясно, что делать это надо очень осторожно. Что же касается конкретных предприятий, действующих на рынке, то в рамках новой парадигмы изложенный выше подход представляется вполне корректным.

Одним из важнейших элементов управления персоналом является его мотивация и стимулирование к высокопроизводительному труду. **Мотивация** персонала в управленческой деятельности рассматривается как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации и в современных организациях должна базироваться на инновационных научных подходах.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде даёт некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте (А.Х. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.).

Сегодня можно назвать не один десяток теорий мотивации труда сотрудников организации, принадлежащих как отечественным, так и

зарубежным авторам. И всё же большинство теорий мотивации принадлежит зарубежным исследователям.

Современные теории мотивации подразделяются на две группы: содержательные и процессуальные. В содержательных теориях мотивации проводится анализ потребностей и их влияния на мотивы, побуждающие человека к деятельности: иерархическая теория потребностей А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория Д. МакКлелланда, теория Ф. Герцберга.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией восприятия и ожиданий человека, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного им типа поведения.

В теории мотивации, разрабатываемой в отечественной психологии, принято считать, что в основе мотивационной сферы человека лежит практическая деятельность. Под мотивом деятельности рассматривается предмет потребности – материальный или идеальный, чувственно воспринимаемый или данный только в представлении, в мысленном плане. Автор этой концепции, известный российский психолог А.Н. Леонтьев, рассматривает законы динамики мотивационной сферы человека, приобретения им новых потребностей, мотивов, целей, которые вытекают из картины развития деятельности.

Экономический кризис, затронувший все области жизни человека, жёсткая конкуренция на рынке труда выдвигают новые требования к самой организации и её сотрудникам. В последнее время проблема мотивации часто дискутируется в области управления персоналом в рамках компетентностного подхода. Поэтому мотивирование подчинённых к их профессиональной деятельности сегодня рассматривается как ключевая управленческая компетенция. Под компетентностью специалиста-управленца следует понимать проявленные им на практике стремление и способность (готовность) реализовать свой потенциал (знания, умения, опыт, личностные качества и др.) для успешной творческой (продуктивной) деятельности в профессиональной и социальной сфере, осознавая её социальную значимость, личную ответственность за результаты этой деятельности, необходимость её постоянного совершенствования. Это связано с тем, что умелое сочетание методов материального и нематериального стимулирования работников позволяет в рамках того же фонда заработной платы увеличить производи-

тельность труда и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть персонала.

Текучесть персонала – особая проблема, с которой сталкивается руководство компаний. Зачастую она связана с низким престижем профессии или самой организации, наличием вакантных мест на рынке труда, а зачастую с невысоким уровнем заработной платы, не стимулирующим работника целиком заниматься выполнением своих обязанностей. Правильное мотивирование помогает поддерживать на должном уровне профессиональную активность в трудовом коллективе. Стратегия преодоления кризиса труда основана на мотивировании, которое предполагает воздействие на работника в течение значительного времени в целях изменения по заданным критериям существующей структуры ценностных ориентаций и интересов, формирования мотивационного ядра и тем самым развития трудового потенциала работника.

Профессиональная активность зависит от ряда факторов: уверенности работника, что его активность приведёт к запланированному результату (например, успешной реализации проекта); уверенности, что его достижения не останутся незамеченными; уверенности специалиста в признании и вознаграждении его труда и его как личности.

При построении системы мотивации персонала компании необходимо учитывать, существует ли в организационной структуре компании отлаженная связь «снизу вверх», насколько объективно оценивают работники различных подразделений свою способность качественно и в срок выполнять порученные задания, что при этом движет ими в первую очередь.

Мотивация труда – это побуждение к активной трудовой деятельности, основанное на удовлетворении значимых для человека потребностей. По мнению профессора Е.П. Ильина, мотивы трудовой деятельности ведут к формированию мотивов выбора профессии, а последние ведут к мотивам выбора места работы. Таким образом, общие мотивы трудовой деятельности реализуются в конкретных профессиях и на определённых рабочих местах.

Структура мотивации трудовой деятельности, с точки зрения выдающегося российского социолога В.А. Ядова, включает в себя:

- материальные мотивы;
- моральные (нравственные) мотивы, связанные с взаимоотношениями в группе;
- идейные мотивы, опирающиеся на определённые профессиональные принципы, взгляды, идеи;
- содержательные мотивы, т.е. побуждения, возникающие на основе содержания трудовой деятельности, например удовлетворённости

от творческого напряжения сил, эстетического удовлетворения от самой работы и пр.

В качестве основных мотивов трудовой деятельности до сих пор остаются:

- престиж профессии;
- содержание труда;
- возможность продвижения по службе и повышения квалификации;
- возможность заработка;
- установление благоприятных взаимоотношений с руководителями и коллегами по работе;
- степень гарантированности работы.

Первые четыре мотива составляют «мотивационное ядро» личности, которое определяет направленность и активность профессиональной деятельности.

По природе возникновения мотивов труда возможно выделение внутренних и внешних мотивационных детерминант трудовой деятельности. Ядов В.А. считает, что психическая регуляция трудовой деятельности – это сложный акт, в котором внешние побуждения (стимулы) проходят через систему потребностей и ценностных ориентаций и в результате становятся побудителями деятельности (мотивами).

Профессиональная мотивация – это действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией. Формирование профессиональной мотивации происходит под влиянием факторов окружающей действительности и представляет собой сложный по структуре динамический процесс, протекающий под постоянным воздействием объективных и субъективных факторов. Общеизвестно, что от выраженности профессиональных мотивов зависит эффективность деятельности специалиста.

Важнейшей составляющей профессиональной мотивации является степень удовлетворённости человека своей профессиональной деятельностью. Удовлетворённость трудом является выражением общего отношения индивида к своей работе. Как эмпирически доказано многими исследованиями, высокая удовлетворённость своей профессиональной деятельностью оказывает позитивное влияние на специалистов, улучшает их отношение к работе и организации, способствует росту трудовой и исполнительской дисциплины и повышению производительности труда. В то же время нельзя утверждать, что более высокий уровень удовлетворённости автоматически ведёт к более высо-

ким профессиональным результатам. Высокая удовлетворённость для некоторых категорий работников может сопровождаться низким уровнем производительности.

Можно говорить о высокой мотивации сотрудника, если:

- специалист надёжно, с высоким уровнем самоотдачи и увлечённости исполняет свои должностные обязанности;
- он готов прилагать дополнительные усилия, например в сверхурочной работе;
- демонстрирует удовлетворённость работой, не высказывает намерения поменять место работы;
- проявляет инициативу и отзывается на инновационные мероприятия.

Исследования личностной заинтересованности людей своей работой свидетельствуют о важности для человека материального стимулирования, деловых контактов, перспектив карьерного роста, повышения квалификации. Наряду с этим ещё одним мотивирующим фактом является независимость в своей ежедневной работе. Каждый человек сочетает в себе в определённых пропорциях разные мотивационные типы. Преобладание мотивационного типа «избегательного» класса говорит об отсутствии предпочтений в выборе работы, низкой активности и ответственности, стремлении к минимизации усилий. Преобладание мотивационного типа «достижительного» класса (инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский тип) говорит о материальной заинтересованности, желании самовыражения, стремлении получить профессиональное признание и свободу действий, чувстве ответственности.

Для каждого типа сотрудников должны разрабатываться и использоваться различные системы стимулирования, как материальные, так и моральные и организационные. Привлечение сотрудников к участию в управлении организацией, умелое распределение нагрузки и ответственности между сотрудниками приводят к росту мотивации, интереса к выполняемой работе. Сотрудники приобретают новые для них навыки принятия решений, планирования и контроля, что позволяет устранить проблему пресыщения однообразием и рутинной. Также очень важно выделять креативных сотрудников, демонстрировать, что они уже кандидаты на дальнейший рост по карьерной лестнице.

Выработанная нами интеграционная модель мотивации и стимулирования персонала отвечает требованиям компании ООО «Стратегия Партнёрства», состоит из трёх взаимосвязанных блоков, каждый из которых логично дополняет и усиливает другой.

Первый блок. Материальная мотивация

1. Должностной оклад (согласно штатному расписанию). Этот стимул является обязательным, согласуется с работником при его поступлении на работу и фиксируется трудовым соглашением.

2. Выплаты, связанные с производственными результатами (премии и стимулирующие надбавки).

3. Премии сотрудникам, непосредственно не связанные с производственными результатами, в номинации «Лучший работник» – месяца, квартала, года и т.д.

4. Премии к юбилейным датам, праздникам, дням рождения и т.д.

Второй блок. Социальная мотивация

1. Поощрение компанией программы личного развития, обучения и профессионального роста персонала:

- поездки в другие регионы по передаче опыта;
- повышение квалификации через тематические семинары, инновационные образовательные программы, тренинги, деловые игры, «курсы на рабочем месте», обучение в колледжах, вузах, школах бизнеса (по профилю компании);

- мониторинг ситуации в организации: в компании разработаны системы оценки эффективности труда, оценки и аттестации персонала (выявление уровня его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста).

2. Предоставление компанией льгот для сотрудников:

- автомобили для служебного пользования;
- доставка сотрудников служебным автотранспортом (до работы и дома);
- мобильная связь для служебного пользования;
- фирменная одежда компании;
- автостоянка для личного транспорта на территории компании;
- питание персонала компании в течение рабочего дня;
- покупка продукции компании без торговой наценки;
- детские дошкольные учреждения;
- детские летние оздоровительные лагеря, санатории, дома отдыха и т.д.;
- частичное улучшение бытовых условий.

Третий блок. Моральная мотивация

1. Совместное решение внутренних проблем компании в процессе обсуждения.

2. Организация и совместное проведение досуга персонала и членов его семей (спортивные и культурные мероприятия и пр.).

В условиях экономического кризиса, при спаде материального стимулирования возрастает значение социальной и моральной мотивации. Предлагаемая инновационная модель, дифференциальным принципом которой является система взаимодействия, направленная на позитивное решение производственных и личностных проблем, включает работу проектных групп по решению конкретных производственных задач.

3.6. ОСНОВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Сбалансированная система мотивации (далее – ССМ) – это оригинальная разработка, впервые опубликованная в конце 2005 г. в российском журнале «Экономические стратегии». ССМ является концептуальной оболочкой анализа и разработки материального поощрения в подразделении, компании и холдинге.

Универсальной системы вознаграждения не существует, однако на основе изложенных ниже принципов и типовых проектных решений можно провести аудит системы мотивации в компании и развернуть её в нужное «русло». На решение каких задач нацелена ССМ?

На рынке существует огромное количество компаний с различной структурой капитала: от капиталоемких производственных предприятий до консалтинговых фирм, где основным средством производства является персонал. Но во всех случаях важнейшую роль в функционировании компании играют её сотрудники. Как известно, кадры решают всё. Компания как весы, на одной чаше которых персонал со всеми его личными и корпоративными интересами, на другой – топ-менеджмент и акционеры, основная задача которых – достижение заданных стратегических целей компании. ССМ позволяет сбалансировать эти весы, настроить систему вознаграждения таким образом, чтобы сотрудники мотивированно решали именно те производственные задачи, выполнение которых с высокой степенью надёжности приводит к достижению стратегических целей компании.

Принципы реализации ССМ:

1. Гибкая целевая сбалансированность (ЦС) показывает, каким образом мотивация работает на решение тактических и стратегических задач, нет ли противоречий в целях фирмы и мотивах работников. В идеале целевая сбалансированность опирается на сбалансированную систему показателей (ССП) и потому достигается «снизу вверх».

2. Мягкая мотивационная сбалансированность (МС) свидетельствует о том, насколько суммы выплат и правила мотивации оправданы с точки зрения работников. МС достигается в основном

«снизу вверх». Мотивационные балансы мягкие, их практически нельзя представить в виде равенства двух сумм, но от этого их значимость ничуть не меньше.

3. Жёсткая финансовая сбалансированность (ФС) определяет, насколько сумма, планируемая или пошедшая на все виды выплат работникам, с одной стороны, оправданна с точки зрения собственников, в том числе соответствует рыночной оценке стоимости труда, и, с другой стороны, откуда взять деньги на выплаты вознаграждения. ФС не столь проста, как кажется, и достигается «сверху вниз».

4. Структурная сбалансированность (СС) показывает уровень использования прямой переменной оплаты труда, общее соотношение фиксированного и планового фондов оплаты труда, соотношения фиксированной и переменной частей оплаты труда сотрудников, балансы между подразделениями, а также балансы мотивации между сотрудниками.

5. Временная сбалансированность (ВС) определяет периодичность мотивационных выплат, соотношение сумм выплат вознаграждения по мотивационным периодам, ограничения на суммы и сроки выплат в связи с виртуальным характером прибыли и показывает, насколько допускаются выплаты с существенной задержкой.

6. Переходные балансы обеспечивают переход от старой системы вознаграждения к новой. Основа перехода – это сопоставление, сравнение размеров фондов вознаграждения и их распределения в старой и в новой системе мотивации. Целевые средние показатели оплаты труда и общий фонд материального поощрения (ФМП) должны сознательно изменяться, определяя тем самым область допустимых значений для настроек системы мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всё большее освоение новой для нашей страны экономической среды воспроизводства, т.е. рыночных отношений, диктует необходимость постоянного улучшения качества с использованием для этого всех возможностей, всех достижений прогресса в области техники и организации производства.

Наиболее полное и всестороннее оценивание качества обеспечивается, когда учтены все свойства анализируемого объекта, проявляющиеся на всех этапах его жизненного цикла: при изготовлении, транспортировке, хранении, применении, ремонте, техобслуживании.

Качество же управления является ёмким понятием, охватывающим все сферы жизнедеятельности организации.

Качество управления складывается из множества элементов, среди которых особо следует выделить мотивацию, причём как внешнюю, так и внутреннюю.

В самом общем виде мотивация понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определённых действий. Эти силы находятся как внутри, так и вне человека и заставляют его осознанно или неосознанно совершать некоторые поступки.

Таким образом, мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определённых целей.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь чёткого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 58 с.
2. Грейсон, Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1991. – 72 с.
3. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учебное пособие / В.С. Ефремов. – М. : Издательство «Финпресс», 1998. – 96 с.
4. Злобина, Н.В. Управленческие решения: учебное пособие / Н.В. Злобина. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. – 80 с.
5. Кунц, Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – М. : Прогресс, 1981. – Т. 1. – 92 с.
6. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
7. Попов, А.В. Теория и организация американского менеджмента / А.В. Попов. – М. : МГУ, 1991. – 46 с.
8. Семенова, И.И. История менеджмента : учебное пособие для вузов / И.И. Семенова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.
9. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 94 с.
10. Кнорринг, И.В. Основы искусства управления : учебное пособие / И.В. Кнорринг. – М. : Дело и сервис, 2001.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	4
1.1. Структура принятия управленческих решений в организации	4
1.2. Модели процесса принятия управленческих решений ...	9
1.3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям	16
1.4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений	20
1.5. Особенности женского и мужского стилей управления	27
2. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	37
2.1. Особенности японского менеджмента	37
2.2. Характеристика американской модели менеджмента	45
2.3. Немецкая модель менеджмента	51
2.4. Концепции современного российского менеджмента	57
2.5. Основы китайского менеджмента	66
3. МОТИВАЦИЯ В КАЧЕСТВЕ УПРАВЛЕНИЯ	79
3.1. Мотивация и мотивационные процессы при управлении качеством	79
3.2. Мотивация к качественному труду	84
3.3. Наиболее эффективные методы мотивации персонала ...	93
3.4. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность	99
3.5. Мотивация в системах качества	102
3.6. Основы сбалансированной системы мотивации	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	121
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	122

Учебное издание

ЗЛОБИНА Наталья Васильевна,
САВИН Константин Николаевич,
НИЖЕГОРОДОВ Евгений Валерьевич

КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор Е.С. Кузнецова
Инженер по компьютерному макетированию И.В. Евсеева

Подписано в печать 14.02.2013.
Формат 60×84 /16. 7,21 усл. печ. л. Тираж 50 экз. Заказ № 62

Издательско-полиграфический центр ФГБОУ ВПО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14