***Содержание***

**Глава 1 «*Организационная структура*» 2**

**Глава 2 «*Поведение индивидуума, группы и организации*» 11**

**Глава 3 «*Руководство и мотивация*» 17**

**Список используемой литературы 22**

**Приложение 22**

***Организационная структура***

Задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующими как единое целое, но для того чтобы эта программа была успешной руководству предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов такого сложного механизма, как бизнес.

К понятию «организация» можно подходить с двух точек зрения: структурной и поведенческой.

При структурном подходе мы рассматриваем организацию как таковую, способы распределения производственных обязанностей и то, каким образом передаются полномочия и ответственность в рамках организации.

При поведенческом подходе в центре исследования находится человек. Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией к труду.

Прежде чем продолжать изложение нужно договориться о некоторых понятиях. Что же мы понимаем под словом «менеджмент». Это слово будет употребляться в трех значениях: генеральный менеджмент; менеджмент на уровне отдела; процесс менеджмента.

*Генеральный менеджмент*. Под генеральным менеджментом понимаются все менеджеры, независимо от того, являются они директорами или нет, которые отвечают за постановку задач и формирование политики, за вопросы, связанные с планированием и организацией, контролем и управлением компанией. Часто употребляются такие термины, как «высшее руководство» или «высшая администрация», под которыми могут подразумеваться президент, директор, директор-распорядитель, или главный управляющий, а также другие высшие должностные лица, которые входят в Совет директоров. Характер функций генерального менеджмента меняется с изменением размера компании, степени сложности решаемых ею задач. Внешняя среда также оказывает соответствующее влияние. Выполняемая им роль в целом одинакова для большинства компаний и фирм.

Организационные функции генерального менеджмента предприятия включают:

* непосредственно организационную функцию, то есть формирование наиболее приемлемой организационной структуры в соответствии со стратегией деятельности компании, причем каждый служащий компании должен наилучшим образом отвечать предъявляемым к нему требованиям;
* управление, то есть управление деятельностью компании, реализацию планов, преобразование последних в производственные обязанности для среднего и низшего звена служащих и других работников компании, стимулирование качественного выполнения работы. Следует отметить, что одной из проблем управления является умение выбрать правильный стиль руководства
* контроль, то есть обеспечение надлежащего выполнения работы всеми элементами организационной структуры. Системы контроля служат для измерения качества и количества проделанной работы. Главным элементом функции контроля является наличие обратной связи между получаемой информацией о результатах работы и соответствующими планами, стандартами, нормами, с тем чтобы отклонения были проанализированы и устранены;
* координацию, то есть объединение в единое целое всех усилий каждого элемента организации. Техническими приемами координации являются соблюдение бюджета, регулярное проведение совещаний, заседаний, различных комиссий. Надлежащее осуществление координации предполагает наличие развитой системы связи.

*Менеджмент на уровне отдела.* Пока отметим лишь его составляющие, к которым относятся: постановка задач и целей на уровне отдела в соответствии с общими задачами и целями корпорации; организация работы отдела; управление производственной деятельностью по выполнению плана, стимулирование качественной работы сотрудников отдела, координация производственного процесса в рамках отдела, обеспечение надлежащей связи.

*Процесс менеджмента.* Очевидно, что единственная существенная разница между генеральным менеджментом и менеджментом на уровне отдела заключается в масштабах, пределах полномочий и ответственности, степени детализации. Процесс менеджмента включает в себя осуществление всех вышеупомянутых функций и может выполняться любым членом данной организации в пределах своей компетенции. Несмотря на то что данное определение менеджмента относится к тем служащим компании, которые отвечают как минимум за подразделение, тем не менее функции менеджмента могут выполняться инспектором, бригадиром, то есть теми, кого мы обычно не называем менеджерами. Однако им все же приходится управлять на своем, пусть и невысоком уровне.

Не менее важно представлять, что понимается под организацией.

Есть, к примеру, следующее определение сущности организации как процесса: это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:

* ответственности, посредством которой поставленные перед предприятием задачи распределяются между отдельными руководителями: инспекторами-контролерами и другими служащими;
* формальных взаимоотношений между служащими предприятия по поводу распределения ответственности.

Также следует договориться еще о нескольких понятиях, используемых в данной области:

«Организовать» - значит спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, отдела, подразделения.

«Организационное взаимодействие». Если исходить из того, что управление в целом распадается на отдельные позиции в рамках структуры, то те формальные отношения, которые существуют между отдельными позициями менеджмента, и будут называться организационным взаимодействием.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

Организационная структура - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Организацией также часто называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой целостный организм.

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

* определение характера выполняемой работы;
* распределение работы между отдельными позициями управления»
* классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

*Определение характера выполняемой работы.* Для выполнения этой задачи данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка.

Автор известных книг по этим вопросам профессор Друкер выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на данном этапе построения организации. Они включают анализ:

* деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
* решений, какого вида решения будут приниматься и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;
* отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер; лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать; влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

*Распределение работ между отдельными позициями менеджмента.* Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов; технические приемы в рамках научных методов управления; установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в данной организации.

*Классификация элементов менеджмента, построение логических групп.* В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям. Этот способ известен как «принцип ориентации».

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов, то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела.

Создание отделов путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

*Методы распределения обязанностей по отделам* зависят от положенных в основу признаков. Во-первых, по принципу деления на равные по размеру группы. Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.

Во-вторых, по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.

В-третьих, по территориальному признаку. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. Все виды операций компании на данной территории могут быть поручены региональному управляющему по сбыту.

В-четвертых, на основе выпускаемой продукции. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции, где другой метод привел бы лишь к усложнению структуры организации.

В-пятых, на основе интересов потребителя. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

Первичная форма организации - когда осуществляется прием сотрудников -может быть представлена в следующем виде.

Президент

| .

 | | | |

Руководитель Коммерческий Директор по Финансовый

 производства директор персоналу директор

 |

 |

 | | | |

 Территория Территория Территория Территория

 А В С D

 При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

* стратификация, то есть сколько может потребоваться уровней управления;
* формализация, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;
* централизация, то есть иерархия доведения принятых решений все ли вопросы должно решать высшее руководство;
* сложность организационной структуры, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации. Каждый сотрудник компании должен понимать, чт ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками, и распределения обязанностей.

*Организационные схемы, таблицы.* При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация дефектна, то есть с течением времени ее структура стала неэффективной, громоздкой, а линии взаимоотношений стали искаженными.

*Позитивная сторона использования схематичных построений.* На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование само по себе принесет большую пользу, поскольку оно обнаруживает «слабые места», накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса и т. п.

Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием, а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций. Ею можно воспользоваться в качестве основы для возможной реорганизации или модификации структуры организации.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями.

*Недостатки использования схематичных построений.* Это, во-первых, статичность. Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но так как бизнес динамичен, то несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений, что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Схемы могут привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Наконец, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости. Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус. Поэтому иногда довольно сложно с требуемой точностью обозначить реальные отношения, разную значимость должностей и положений.

*Руководство(справочник) по организационному построению предприятия.* Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием.

*Распределение обязанностей* означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия; ограничения в полномочиях.

До сих пор мы рассматривали организацию с функциональной точки зрения. Однако анализ взаимоотношений между различными должностями, постами показывает, что существует целый ряд типов организационных структур, среди которых построение по принципу отделов является наиболее простым. Сейчас же к вопросу об организации мы подойдем с точки зрения распределения полномочий, производственных обязанностей. В связи с этим организации можно было классифицировать по таким типам построения управления:

* с линейной организацией управления;
* с линейным и функциональным управлением;
* с матричной системой управления;
* с использованием комитетов (комиссий).

*Линейная организация управления.* Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. (см. Приложение рис.1)

Все полномочия - прямые(линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

*Линейное и функциональное построение организации.* Это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами.

Среди недостатков линейного и функционального построения - разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие разногласия могут выразиться в неправильном толковании полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

*Матричная система построения организации.* Такая схема распределения полномочий предназначена для объединения в группу специалистов компании с целью работы над специальным проектом. (см. Приложение рис. 2)

*Построение организации с использованием комиссий.* Управленческому аппарату оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий, что имеет место сегодня в системе больничного обслуживания. Очень часто комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

Существование столь большого разнообразия типов построения организации безусловно ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты и должности. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

* линейные отношения;
* функциональные отношения;
* отношения управленческого аппарата;
* литеральные отношения.

*Линейные отношения* - это отношения между руководителем и его подчиненными.

*Функциональные отношения* - это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер. Например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу, обучения и социального обеспечения работников. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например начальник отдела кадров по отношению к сотрудникам своего отдела.

*Отношения управленческого аппарата.* Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, помощник начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы по поручению начальника управления, выражая волю и желания последнего. В этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично полномочиями, помощник не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с предпринимательством.

Преимущество: это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

*Литеральные отношения* могут быть двух категорий. Во-первых, коллегиональные - это отношения между служащими одного отдела, подчиненными одному начальнику. Во-вторых, параллельные - это отношения, которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями между служащими, занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах.

А сейчас я хочу привести несколько принципов создания хорошей организации, сформулированных А. Файолем.

*Единство управления.* Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

*Скалярный метод передачи полномочий.* Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

*Единство подчинения.* У любого служащего может быть только один руководитель.

*Принцип соответствия.* Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

*Масштабы управления.* Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

*Коммуникации, система связи.* Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

*Принцип избирательности.* Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, то есть либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом можно будет отсечь лишнюю, непригодную к использованию информацию.

*Дифференциация работы.* Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

*Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация.* Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

*Контроль за осуществлением операций.* Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

*Планирование* должно всегда предшествовать выполнению работы.

*Гибкость.* Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

*Доступность всех уровней организации.* Любой сотрудник организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

Среди изложенных выше принципов Файоля, касающихся построения организации, есть ссылка на необходимость установления соответствующих масштабов управления, что является весьма важным элементом всей концепции. Как Файоль, так и известный английский консультант по вопросам менеджмента Урвик высказывается в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю. Урвик считает, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба - четыре. Однако имеется много факторов, таких как сложность, характер осуществляемых операций, которые вызывают необходимость иметь больше, чем четыре человека в своем подчинении.

Не существует указаний относительно числа лиц, которыми менеджер сможет наиболее эффективно руководить. Но в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, децентрализации. Идеальное число подчиненных, как считается, от 3 до 30, в зависимости от обстоятельств. Согласно последним теориям, точное число находящихся в подчинении руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

*Определение масштабов управления.* При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

*Важность установления масштабов управления.* Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий.

Следует учитывать, что в случае необоснованно увеличенных масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп, возникают трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на их моральном состоянии и результатах труда.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления, возрастают административные затраты (прежде всего в форме выплат жалованья управленческому аппарату), больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии.

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

*Делегирование полномочий.* Главная цель делегирования полномочий - сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия. Всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Методы передачи полномочий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

Принципы передачи полномочий. Здесь наиболее важными требованиями являются следующие:

* передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом. Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
* передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
* каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;
* передаются лишь полномочия. Старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее: восприимчивость к новым идеям; готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять лишь общий, а не, например, почасовой контроль.

*Факторы, влияющие на уровень децентрализации.* Среди них можно выделить следующие:

* величина затрат;
* степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;
* размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно скоординировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;
* философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;
* наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;
* использование приемов контроля. Чем выше возможности контролирования, тем большей степени децентрализации можно достичь;
* характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуется и большая степень децентрализации;
* влияние внешней среды. Имеются в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-то ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.

*Преимущества централизованного управления.* Здесь следует назвать:

* лучший контроль за деятельностью предприятия;
* возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
* устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
* более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. Централизация управления может, например, сделать целесообразным приобретение компьютерной техники и другого дорогостоящего, но эффективного оборудования.

*Недостатки централизованного управления.* К ним относятся следующие:

* рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение документации, досье;
* задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
* решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве.

Но как известно, недостаточно построить надлежащую структуру организации, необходимо скоординировать работу всех ее элементов.

Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

*Распределение обязанностей (ответственности).* В небольших организациях, где все служащие знают друг друга, легко создается рабочий коллектив и добиться координации их работы не представляется сложной проблемой. Но в крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение требуемого уровня координации потребует от высшей администрации определенных усилий.

Вот некоторые проблемы, которые могут возникнуть при координации деятельности на уровне отдела.

Во-первых, возможность появления противоречий при выполнении различных производственных функций, в частности в отношении объема необходимых для производства запасов. Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов. Менеджер по производству стремиться иметь как можно больший запас материалов и сырья, чтобы обеспечить непрерывность производственного цикла. Заведующий отделом сбыта предпочитает располагать значительным объемом готовой продукции, чтобы своевременно отвечать на запросы покупателей и т. д.

Во-вторых, ущемляются долгосрочные перспективные интересы организации за счет получения отделом кратковременных выгод.

В-третьих, проблемы возникают в результате наличия слишком большого числа снабженческих отделов или отделов по сбыту готовой продукции.

В-четвертых, имеются проблемы внутренних цен, когда каждый отдел определяет свою собственную цену производства, чтобы оценить эффективность своей деятельности.

В-пятых, существует опасность размежевания определенных видов деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны. Например, функции отдела сбыта тесно переплетаются с задачами отдела по исследованию рынков.

*Индивидуальный труд и задачи организации.* Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

*Координация деятельности и средства связи*. Проблемы развития достаточно эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена.

Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации - от подчиненного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заклю­чается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

*Координация деятельности с помощью комиссий*. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, лучше понимаются проблемы, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

Комиссии выполняют широкий спектр работ с различной степенью ответственности. С точки зрения их места в структуре организации они могут быть линейными и функциональными, официальными и неофициальными. В целом комиссия представляет собой группу лиц, на которых возложено решение специальной задачи.

*Причины создания комиссий*. Создание их обусловлено обычно рядом причин. Во-первых, это необходимость иметь такое структурное подразделение, где можно было бы высказать идеи, обменяться опытом, выработать коллективные рекомендации.

Во-вторых, комиссии создаются с целью обеспечения представительства заинтересованных групп. Это позволяет выявить более взвешенную, сбалансированную точку зрения, которая основывается на широких знаниях и опыте. В свою очередь, группы, предлагающие свою точку зрения на развитие событий, проявляют повышенное чувство ответственности к окончательно принятым решениям.

В-третьих, в качестве средства распределения информации. Все участники комиссии получают новую информацию одновре­менно, что позволяет экономить рабочее время руководителя. К тому же это содействует повышению уровня координации деятельности организации в целом.

В-четвертых, для консолидации полномочий, то есть здесь можно напрямую, минуя инстанции, выйти на требуемый уровень административной власти.

Наконец, возникает возможность использования комиссий в качестве средства повышения профессиональной подготовки, развития соответствующих навыков руководителя.

*Возможные недостатки в работе комиссий*. Среди них выделим следующие:

* сравнительно медленный процесс принятия решений;
* участники комиссии, обладающие повышенным темпераментом, могут занять доминирующее положение, подавляя потенциальные возможности других;
* в результате разногласий участников комиссии могут принимать компромиссные решения (не всегда самые эффективные) ;
* комиссии уменьшают полномочия линейных руководителей.

Совет директоров (Правление) - это группа лиц, которые играют основную роль в деятельности организации. Ниже рассматриваются задачи Совета директоров, функции президента и секретаря.

Совет директоров разрабатывает проводимую руководством компании политику и представляет собой высшее звено управления. В соответствии с требованиями закона члены Совета директоров принимают на себя определенные обязанности, среди которых - обеспечение надлежащего использования активов предприятия, недопущение мошенничества и других нарушений. Обязанности членов Совета директоров аналогичны функциям «доверенного лица», поскольку компания как бы поручает им вести дело с доброй волей и на благо компании. Совет директоров выполняет целый ряд следующих функций, предусматриваемых в Уставе.

Вот основные из них:

* попечительство над инвестированным капиталом. Это означает, что Совет директоров обязан проявлять заботу о капитале инвесторов, обеспечивать его сохранность и получение разумной доли дохода на этот капитал;
* осуществление постановки задач (разработка предпринимательской стратегии);
* формирование отраслевой политики компаний (производство, маркетинг, кадры, финансы и др.);
* обеспечение соблюдения меморандума об учреждении компании и устава компании;
* разработка организационной структуры компании согласно ее задачам и целям;
* назначение должностных лиц компании, определение их обязанностей и полномочий;
* постоянное наблюдение за реализацией намеченной политики, развитием компании, в случае необходимости - осуществление корректирующих мероприятий;
* контроль за всей деятельностью компании;
* отмена, неоправданных расходов и разрешение на существенный отход от запланированной деятельности (например, в случае поступления крупного зарубежного заказа на продукцию) ;
* санкционирование распределения прибыли.

*Директора*. В качестве директоров могут выступать работники компании и приглашаемые со стороны. Позитивные и негативные моменты этих вариантов описаны ниже.

**Положительные и отрицательные моме****нты использования в качестве директоров штатных работников (I)и лиц, привлекаемых со стороны (II)**

|  |  |
| --- | --- |
| **I**Работают весь рабочий день в компании, имеют функциональные обязанности в рамках компании, являясь администраторами-исполнителями. Досконально знают все этапы производственного процесса, деятельность компании. Как правило, высококвалифицированные специалисты аппарата управления. Отвечают за оценку возможности практической реализации всех поступающих в Правление идей и рекомендаций. | **II**Работают неполный рабочий день в компании, присутствуют на заседаниях Правления, но не участвуют в оперативном управлении деятельностью компании. Бльшая степень независимости; на их решения не могут оказать влияние соображения карьеры. Вносят в Правление свежие идеи и предложения, расширяя тем самым его творческий горизонт. Обеспечивают деловое общение, поддерживают связь с другими компаниями (поставщиками, банками, зарубежными рынками сбыта). Несколько отдалены от практической стороны принимаемых решений, могут быть не особенно заинтересованы в практической деятельности компании. |

*Директ**ор-распорядитель* является высшей исполнительной властью в компании, играет основную роль в управлении ее текущей деятельностью. В связи с этим он выполняет следующие обязанности:

* председательствует на заседаниях Правления, если он является также председателем;
* следит, управляет и координирует текущую деятельность предприятия;
* лично принимает решения по срочным, не терпящим отла­гательства вопросам;
* занимается детальными вопросами финансового планиро­вания, вносит соответствующие рекомендации в Правление;
* лично вступает в отношения с основными контрагента­ми – покупателями и поставщиками, часто лично ведет перего­воры с руководителями профсоюзов;
* осуществляет и контролирует практическое воплощение в жизнь разработанной Правлением политики;
* назначает и представляет к назначению перед Правле­нием высших должностных лиц;
* поддерживает высокое моральное состояние служащих компании, содействует установлению хорошей репутации компа­нии, устойчивой клиентуры, ее деловых связей.

*Секретарь компании* располагает определенными полномо­чиями в соответствии с законом, но иногда его круг обязанно­стей несколько шире. Секретарь компании не является директо­ром. Он выполняет функции секретаря перед Правлением и в связи с этим является должностным лицом Совета директоров.

В его основные обязанности входят: обеспечение выполнения компанией предусмотренных законом и ее уставом требо­ваний; ведение отчетных документов (например, регистра участ­ников компании); подготовка периодических отчетов (таких, как ежегодные бюджетные отчеты) и специальных отчетов (об изменении в составе Совета директоров); обеспечение соблюде­ния меморандума, устава компании; подготовка заседаний и собраний (Совета директоров, акционеров), в том числе состав­ление повестки дня, ведение протоколов.

В ряде случаев секретарю компании делегируется ответст­венность за общее управление делами компании.

***Поведение индивидуума, группы и организации***

Управление человеческими ресурсами – важный аспект бизнеса. Так что ниже будут рассмотрены человеческие ресурсы с точки зрения поведения людей.

Изучение человека на работе является обязанностью психо­логии промышленности. Она связана с выбором наиболее подхо­дящей человеку работы, что достигается двумя путями.

*Подбор человека для работы* предполагает такие моменты: склонности (научное определение склонности человека к кон­кретной работе, от которой он получает максимум удовлетворе­ния); персональный отбор (использование таких средств, как анкеты, собеседования, тесты для определения лучшего из многих кандидатов); обучение.

*Подбор работы для человека*. Сюда входят, во-первых, кон­струирование и расположение оборудования (оборудование должно быть сконструировано и размещено таким образом, чтобы соответствовать возможностям среднего рабочего); во-вторых, физические условия работы (увеличение эффективности выпол­нения работы, освещение, отопление, вентиляция, снижение уровня шума и т. д.); в-третьих, психологические условия работы (несчастные случаи, прогулы, перекуры, системы зарплаты и премий, типы контроля и т. д.).

Эти сферы, конечно, не всегда относятся только к психоло­гии. Психолог должен работать вместе с другими специалистами в экономике, технике, медицине, конструировании, эргономи­ке. Однако психолог может помочь в решении таких вопро­сов, как увеличение производительности за счет увеличения эффективности людей. Это не означает лишь разработку методов, побуждающих людей работать усерднее. Увеличение производи­тельности можно достичь за счет улучшения отбора и/или обуче­ния и т. п., повышения удовлетворения от работы, улучшения отношений между людьми в ходе работы. Чем лучше отношения, тем выше производительность и удовлетворение от работы.

На работу человека большое влияние оказывает отношение к его работе коллег, руководства и подчиненных.

Отношение есть предрасположение к формированию опре­деленного мнения. Отношение придает значение фактам, уси­ливая те из них, которые соответствуют отношению, и наоборот.

Отношение имеет важное значение для руководства. Отноше­ние рабочих к своей работе, фирме или руководству может влиять на их взаимоотношения с руководством.

Отношение рабочих может многое прояснить в их поведении в определенных обстоятельствах. К примеру, руководство фирмы может предложить рабочим какой-либо новый проект. Однако он может быть встречен без энтузиазма. Рабочие могут подозре­вать, что руководство имеет какие-то скрытые мотивы, поскольку они не доверяют руководству. Аналогично многие менеджеры с опаской рассматривают предложения рабочих, так как считают их ленивыми.

Открытость обеих сторон может изменить ситуацию, и тогда и руководство, и рабочие должны делать все для достижения сотрудничества.

*Анализ отношений*. Многие фирмы пытаются проводить исследование среди рабочих на предмет выяснения их отно­шения.

Это важный инструмент руководства, поскольку без знания того, что конкретно мотивирует рабочих, как они относятся к работе, руководству фирмы, условиям работы и зарплате, мене­джеры не смогут определять политику фирмы. Такое знание важ­но и для понимания своих рабочих.

Одной из основных причин промышленных конфликтов явля­ется недостаток понимания между менеджерами и рабочими. Это происходит из-за того, что обе стороны не знают об отноше­нии друг к другу. Знание этих отношений и приводит к понима­нию.

Каждый человек играет определенную роль как на работе, так и в частной жизни. Роль определяется своими названием, пози­цией и ожиданиями других людей. На протяжении жизни мы играем роли отца, матери, мужа, жены, ребенка, студента, подчи­ненного, начальника. В бизнесе – роли рабочих, клерков, про­давцов, прогнозистов, менеджеров, директоров. Каждая из этих ролей состоит из задач, которые должен решать «актер», и из поведения в этой роли, которое ожидают люди, с которыми «актер» входит в контакт.

Роль есть основное организационное понятие. Роль описывает определенную работу. В простых неофициальных ситуациях люди сами распределяют себе роли. В более сложных официальных ситуациях роль становится предлагаемой работой, функции и ограничения которой могут быть фиксированы в письменном виде. В этом случае роль становится «официальным ожида­емым поведением».

Поведение в роли определяется ожиданиями непосредствен­ного начальника, в дальнейшем – официальными организацион­ными правилами и неформальными взаимоотношениями, а затем и людьми вне организации. Необходимость в большем участии определяет увеличение роли нанимателей рабочей силы, а также большей социальной ответственности, в том числе учрежде­ний и организаций, выполняющих соответствующие функции. В этом случае роль определяется совокупностью ожидаемых поведений со стороны руководства, подчиненных, официальных рабочих представителей (например, из профсоюза), коллег.

Дополнительно роль определяется иерархией организации, системами контроля в организации, оплатой труда, статусом. Следует принимать во внимание и внешние воздействия на роль общества и его культуры латентных ролей самого чело­века, то есть ожиданий человека в отношении друзей, родителей, жены, детей.

На практике часто происходит первичное ожидание цент­ральной роли. Например, если босс говорит, что хотел бы, чтобы работа была выполнена каким-либо определенным способом, то находится тот из подчиненных, кто предпочитает делать по-другому. Таким образом возникает иерархия задач внутри сово­купности ролей, которая меняется в зависимости от ситуации. Здесь могут возникать различные проблемы.

Это, во-первых, ролевой конфликт, при котором требования на различные элементы совокупности несовместимы. Во-вторых, ролевая перегрузка – когда слишком много требований имеют

приоритет. Обычно она возникает, когда имеет место избыток начальников или избыток подчиненных. В-третьих, ролевая не­определенность – когда человек не знает, что от него ожидают. Может возникнуть из-за неспособности найти в иерархии лицо, отдающее приказы, или от ролевой перегрузки. В-четвертых, ролевой стресс, что не обязательно плохо. Некоторые элементы стресса могут привести к хорошему исполнению. Эти проблемы не всегда исключают друг друга и могут сосуществовать вместе.

Если роль не соответствует потребностям и способностям человека, возможно возникновение конфликтов, которые могут принимать форму: отрицания официальной роли; борьбы за изме­нение роли; отказа признать некоторые обязанности роли или преднамеренного несоблюдения инструкций; увольнения (отстав­ки) ; использования обезличенности и формальности (например, педантичное соблюдение правил, отказ выполнять устные распо­ряжения и т. п.); откладывания, то есть отсрочки в рассмотре­нии проблем в надежде, что «они сами собой разрешатся»; уви­ливания – обмана в выполнении задач в надежде, что о них забу­дут или не обнаружат; поиска козла отпущения, чтобы свалить все на него.

Многие организационные проблемы возникают из-за несов­местимости людей и их ролей. Для одного человека проблемы эти могут быть очень серьезными.

Приемлемыми вариантами являются:

* принятие роли;
* изменение роли;
* обучение человека.

Принятие роли не всегда приводит к отмеченным выше пробле­мам. Людям стоит указать в этом случае на установление персональных целей, развитие гордости за свои навыки, баланси­рование с гигиеническими факторами, возможность концентрации на социальных аспектах работы или поиска альтер­нативного удовлетворения вне работы.

Изменение роли зависит от многих переменных. Одной из проблем массового производства, к примеру, является ограничен­ная возможность для изменения ролей путем обогащения работы. Чем больше специфические задачи выполняются, тем меньше возможностей для изменения роли.

Обучение человека включает изменения в шкале ценностей и отношений, а также в навыках и способностях.

Статус подкрепляет организационную роль, так как он обозна­чает уровень или относительную важность. Более широкое опре­деление статуса – «степень известности, престижа обладателя поста в социальной системе». Система статуса поддерживает систему власти и является важным компонентом иерархических организаций. Статус внутри организаций отражает статусную систему внутри общества. Статус бывает дарованным (титул, пост) или приобретенным (поведение, стиль жизни).

Статус устанавливает следующие факторы:

* власть (в соответствии с должностью или постом в иерар­хии);
* знания и образование (согласно теории бюрократии, зна­ние гарантирует высшие посты);
* различия (высокая заработная плата ассоциируется с бо­лее высоким рангом. Многие конфликты на производстве возни­кают из-за проблем с зарплатой, т. е. деньги – символ статуса);
* исключительность (организационная иерархия образует пирамиду, в которой на вершине только одна должность – председатель);
* система поощрения и символы (помимо заработной платы имеются и другие элементы системы поощрения, например, места парковки автомобиля, комнаты для приема пищи и т. д.);
* «чистые» и «грязные» работы («белые воротнички» обыч­но имеют более высокий статус, чем «синие воротнички», даже если они меньше получают);
* условия найма (существуют различные условия найма в рамках даже -одной страны. Людям платят за час, неделю, месяц. Различаются .и' пенсионные схемы, часы работы и т. д. Эти различия являются вопросами статуса);
* размещение (фактическое воздействие на статус работаю­щего. Компании часто размещают свои штаб-квартиры в «статус­ных» местах);
* ассоциация (данный статус может ассоциироваться с бо­лее высоким статусом). Например, секретарь директора имеет более высокий ассоциированный статус, чем другие секретари;
* самоуправление. Статус может определяться и степенью самоуправления и самоконтроля.

Статус зависит и от факторов, свойственных людям как инди­видуумам: от принадлежности к тому или иному классу, обая­ния и возраста, личных качеств (рост, внешность и т. д.).

Статус может быть «непоследовательным», когда отдельные факторы не коррелируются с другими, например возраст и власть.

Статус может быть двойственным, когда человек не уверен в своем статусе.

Статус важен для каждого человека, поскольку тесно связан с самоуважением. Производственные конфликты возникают, ког­да отсутствует уважение к другому человеку.

Важно знать не только существенные аспекты статуса, но и несущественные, в потенциале способные вызвать возмущение. Фирмы с японским стилем управления достигли существенного улучшения производственных отношений за счет устранения от­дельных комнат приема пищи для руководства, введения единого для всех времени начала рабочего дня.

Рассмотрев некоторые стороны, с которыми сталкивается от­дельный человек во время работы (т. е. подбор нужного доя работы человека, ролевые проблемы, статус), необходимо отме­тить. что почти все виды бизнеса осуществляются группами людей. Большинство проблем, с которыми сталкивается отдель­ный человек, возникает из-за его отношений с другими людьми.

Более двух тысяч лет назад Аристотель назвал человека «социальным животным» и тем самым выразил склонность лю­дей организовывать себя в социальные группы. Мы все, за не­большим исключением,-- «социальные животные». Мы рождаем­ся в социальной группе – семье – и в течение всей жизни являемся членами различных социальных групп. Мы никогда не бываем изолированы.

Таким образом, социальная группа является важным аспек­том человеческого поведения, и ее значение недостаточно под­черкнуто. Что такое группа?

Согласно существующему определению, социальная группа состоит из людей, чьи отношения основаны на совокупности взаимовлияющих ролей и статусов. Они взаимодействуют друг с другом по более или менее стандартизированным нормам, определяемым принимаемыми ими ценностями. Они держатся вместе из чувства общности и схожести интересов, которые позволяют им выделять членов и не членов группы.

Социальные группы обычно определяются тремя характерис­тиками: стандартизированная линия поведения; разделенные или схожие ценности, вера; способность различать членов и не членов группы.

Семья демонстрирует все характеристики социальной группы. Другие группы ( фирма, клуб, общество) могут по-разному включать названные характеристики.

Линии поведения. Взаимодействие между членами группы, их роли и статус могут быть созданы формально. Так, директор фирмы или председатель общества имеют формально созданную роль, и структура организации определяет роль и статус члена группы в зависимости от занимаемого им поста.

Разделенная вера. Для клуба или общества естественно, что их члены будут разделять одни и те же взгляды – обычно эти группы для того и формируются. Для фирмы эта вера будет проявляться только в удовлетворении экономических целей ее членов.

Способность различать членов и не членов. Возможны самые разные критерии различения (помимо тех, когда члены знакомы друг с другом), например манера одеваться, говорить и т. д.

Существует множество разнообразных видов групп, но все они различаются по четырем признакам. Это следующие группы:

* первичная группа (частые непосредственные личные кон­такты) – семья, бригада;
* вторичная группа (менее частые контакты, больше числен­ность) – компания, клуб, профсоюз;
* членская группа (группа, к которой принадлежит член);
* эталонная группа (группа, с которой человек сравнивает себя, анализируя свой статус).

В 1924–1932 годах Элтон Майо (1880–1944 гг.), осно­ватель школы «человеческих отношений» в теории менеджмен­та, и его коллеги провели подробное исследование поведения рабочих на заводе Готорна (близ Чикаго), принадлежащем Западной электрокомпании. Объем производства на заводе был низким, и Э. Майо попросили выяснить причины этого. Экспери­менты концентрировались на физических аспектах работы (на­пример, освещение), но было выявлено, что улучшение освеще­ния не способствует увеличению выпуска, а в некоторых слу­чаях рост производства происходил при снижении освещен­ности. Э. Майо пришел к выводу, что подразделения завода слишком различны, чтобы давать заключения о них как о едином целом. Потребовались два длительных опыта с ограниченным числом работников.

Вначале были отобраны пять женщин, которые работали в 1927–1929 годах в отдельной комнате. Условия работы варьиро­вались, и оценка выпуска продукции производилась после измене­ния условий. Было обнаружено, что выпуск растет, даже если условия ухудшаются. Основные причины этого в том, что работницы чувствовали себя объединенными одной целью и что руко­водство проявляло интерес к их работе. Отсюда сделали вывод, что групповая мораль и чувство участия могут преодолеть плохие рабочие условия.

Затем то же самое сделали и с мужчинами. Были 12 опера­торов и 2 инспектора. Период обследования – полгода (ноябрь 1931 г.– май 1932 г.). В ходе этого эксперимента было сделано заключение, что мужчины, работавшие в группе, рассматривали любого, кто не подчинялся группе, как аутсайдера и осуждали его.

Готорнский эксперимент показал, что поведение группы мо­жет в большой степени не зависеть от рабочих условий или схемы оплаты труда.

Готорнские эксперименты, как и другие наблюдения, демон­стрируют тесную связь между моралью и исполнением.

Мораль высока, когда человек чувствует, что его личные потребности и цели удовлетворяются окружением, в котором он работает. На мораль влияют товарищеские отношения с людь­ми со схожими взглядами.

*Достижение высокой морали*. Для этого существует мно­жество путей:

* активное участие в реализации общей цели должно поощ­ряться;
* члены группы должны быть психологически совместимы друг с другом;
* каждой группе необходимо дать любую возможность убе­диться, что она прогрессирует;
* работа должна быть поровну распределена между члена­ми группы;
* должна культивироваться атмосфера свободы и терпи­мости внутри группы, правила и наказания должны быть сведены к минимуму.

*Чер**ты высокой морали*. Высокая мораль внутри группы выражается в следующем:

* чувство общей цели, разделенное членами группы;
* вера, что задача, поставленная перед группой, реальна и цель достижима;
* противодействие возникновению разногласий среди чле­нов группы;
* сотрудничество и чувство общности.

*О**ценка морали*. Количественное измерение морали может и отсутствовать. Необходимо побудить работников дать описание своих эмоций и чувств. Не существует путей оценки корреляции между производительностью и моралью, что и затрудняет измерение морали.

Необходимо иметь в виду, что мораль является элементом, охватывающим всю фирму. Структура фирмы, ее организация, ее управление, природа контроля и руководства, администра­ция – все вместе воздействует на уровень морали.

Все обеспокоены плохим состоянием производственных отно­шений. Почти все пытаются свести воедино две стороны про­мышленности: рабочих и менеджеров, или «нас» и «их».

Концепция рабочего участия, или схема рабочего управле­ния, есть попытка решения этой дилеммы.

«Участие» есть право лица в известной мере участвовать в процессах принятия решений в рамках организации, где рабо­тает это лицо. Это способствует удовлетворению естественного желания человека контролировать собственную рабочую жизнь.

Любая удачная схема рабочего участия может содействовать достижению этой цели и тем самым изменить плохую производ­ственную ситуацию. Обогащение рабочих мест, их укрупне­ние, изменение структуры ответственности должны оказать положительное воздействие на мораль и эффективность рабочей силы.

Концепция рабочего участия направлена на нечто большее, чем достижение какого-либо уровня участия рабочих в различ­ных органах. Она предусматривает более тесное участие на большинстве других уровней. Примером этого является участие рабочих в установлении стандартов, контроле качества, демокра­тизации в группе (включая групповое определение ролей и распределение вознаграждения между группами) и т. д. Послед­ние годы показали, что эти схемы ведут часто и к общему улуч­шению производственных отношений. Такое улучшение может быть количественно оценено (сокращение оборота рабочей си­лы, числа прогулов, лучшее качество, сокращение брака и т. д.).

Действительное рабочее участие возможно только в том слу­чае, если рабочие действительно вовлечены в дела компании, ее цели, политику и исполнение, а такое вовлечение возможно, лишь если руководство принимает ответственность за сообщение своим работникам фактов и цифр, свидетельствующих о ситуации в компании.

Концепция рабочего участия на директорском уровне пред­ставляет радикальное изменение традиционных отношений меж­ду руководством и рабочими. Однако здесь имеются и потен­циальные проблемы. К примеру, возникают сомнения в способ­ности рабочего на равных участвовать в заседаниях директоров из-за недостаточного образования и отсутствия деловой проницательности. Если профсоюзы и пожелают исправить положение, то только за счет разработки обширных программ образования, но при этом они столкнутся с финансовыми трудностями.

Сомнительно, что законодательство может создать условия для действительного рабочего участия. Участие – категория со­знания и не может регулироваться законом, но должно созда­вать взаимные выгоды для обеих сторон. Правительство может использовать свое влияние, издать законы, предложить льготы, но оно не может сделать рабочее участие успешным без под­держки обывателей.

Выше был сделан акцент на структуре организации. Сейчас же речь пойдет о концепции индивидуаль­ных ролей и роли группы. Понимание всех этих концепций – структуры, роли, группы -- важно для понимания организации.

Организация есть основная схема расположения ролей, в рамках которой люди распределяются по задачам, способствую­щим достижению целей фирмы.

Роль имеет специфические задачи, определенную степень власти, ясные отношения с другими ролями, позицию в ролевой структуре, поведение, ожидаемое от выполняющего роль.

Такой вид организации, основанной на разделении труда, может быть обнаружен в любых предпринимательствах.

Организация – это еще и социальная система. Люди общают­ся и устанавливают дружеские отношения с тем, с кем вместе работают и разделяют интересы. Они формируют лояльность к своей группе и имеют свои внутренние группировки. С того мо­мента, как крупнейшим разделяемым интересом стали работа и схожие задачи, группа превращается в социальную единицу. Взаимодействие между членами группы и самими группами мо­жет и не соответствовать официальным каналам коммуникации.

Организация, определяемая ее ролями и задачами, получила название официальной (или формальной) организации, а опреде­ляемая социальным взаимодействием – неформальной организа­ции.

Управление структурой организации в ее технических и со­циальных аспектах является задачей высшего руководства.

Организационная структура зависит от многих переменных. Процесс организации является итеративным, и руководство должно уделять ему много внимания, чтобы избежать крупных организационных неувязок.

Главным образом на структуру организации воздействуют три фактора: виды бизнеса, которыми занимается компания; ценности и приоритеты высшего руководства; размер организа­ции.

С изменением любого из этих факторов меняется и органи­зационная структура, так же как она меняется и при смене произ­водственной или маркетинговой стратегии, стиля управления и т. д.

Концепция бюрократии была разработана в начале века Мак­сом Вебером как идеальная форма организации. Эта форма, будь она реально создана, привела бы к постоянной структуре подраз­делений, которые были бы рационально-легальными и подменяли людей в этих ролях. Характеристиками этой модели являются:

* разделение труда (специализация по задачам и деятель­ности) может "иметь вертикальные и горизонтальные связи;
* иерархия, совместимая с идеей вертикального разделения труда, или властная структура, в которой власть усиливается по мере повышения уровня;
* неперсональные роли (концепция ролей, тесно связанная с идеей разделения труда). Роль есть функция, предписываемая для выполнения. Функция отделяется от лица, выполняющего ее, поэтому и называется неперсональной;
* правила. Бюрократия имеет писаные и неписаные правила. Неписаные правила со временем фиксируются на бумаге;
* экспертиза. Специализация требует экспертов для оценки работы, занимающих более высокое положение в иерархии, которая зависит от технической и/или образовательной квалифи­кации.

Эти характеристики создают элитарный подход к организа­ции, в которой сила и власть концентрируются наверху и распре­деляются в соответствии с иерархией.

На практике современные формы бюрократии характеризуют­ся такими моментами, как:

* централизация;
* размер (чем крупнее компания, тем она более централи­зована и авторитетна);
* контроль (исключительно строгий финансовый конт­роль) ;
* технология (чем дороже и масштабнее современная техно­логия, тем больше она тяготеет к бюрократизму. Поэтому мас­совое производство в наибольшей степени стремится к бюрокра­тическим чертам).

Бюрократия из-за своей жесткой структуры и технической специализации есть метод научного управления. Принципы клас­сической теории организаций, такие как «шаг контроля» или предпосылки Файоля о «единстве команд», основаны на схожих допущениях. Вебер отмечал, что бюрократия рациональна, пока ее система ролей и неперсональность легитимируют иерархи­ческую власть.

*Разделение труда*. Сверхспециализация задач как рабочих, так и конторских служащих ведет к тому, что работа становится скуч­ной и нудной, часто требующей меньшего внимания от работника. В результате получается то, что Дюркгейм назвал аномией, а Маркс – отчуждением, то есть когда антипатия рабочих к их обязанностям приводит если не к революции, то уж наверняка к забастовке или плохим производственным отношениям плюс к плохому качеству продукции.

*Иерархия*. Структура власти становится нефункциональной, если теряет гибкость. Идея о том, что босс знает все лучше всех, так же неприемлема, как и точка зрения, что вещи всегда следует делать именно так, а не иначе. Пока организация сможет приспособиться к изменениям окружающей обстановки, возник­нет нужда в гибких и более рациональных организационных формах.

*Неперсональные роли*. На практике роль не может быть неперсональной, безличной. Люди всегда привносят в функцио­нальную роль свои отношения, ценности, потребности, ожида­ния и т. д. Вероятно, более важно то, что роль опреде­ляется ожиданиями других людей, начальства и подчиненных, это никогда не может быть неперсональным. Роль также должна адаптироваться к изменению внешних условий.

Правила есть то, что большинство людей понимает как «бюрократические крючки». Каждая процедура должна быть кодифицирована в соответствии с определенным стандартом. Чем больше пишется правил, тем чаще они становятся «концом» самих себя. Преобладают формализм и ритуальность. Чем больше правил появляется для поддержания структуры иерархической власти, тем больше возможностей конфликта. Одной из форм протеста в промышленности является «работа строго по прави­лам».

Экспертиза включает проблемы штата, блокирования карьеры, дискриминации за счет реализации формальных «бумажных» квалификаций.

Когда низкие и средние уровни иерархии начинают осозна­вать развал организации, они поднимают вопрос о всей системе и ее легитимности, что ведет к проблемам власти.

Пока бюрократия присуща в основном крупным организациям. Как только организация, будь то частная или обществен­ная, вырастает до крупных размеров, она становится более бю­рократичной.

Часто наблюдается парадокс, присущий бюрократии. Он за­ключается в том, что бюрократия может функционировать только за счет несоблюдения правил или неприятия структуры власти. Некоторые дисфункции, следовательно, приносят больше поль­зы, чем вреда. Работники могут решать свои проблемы без исполь­зования инструкций; группа может выработать свои неформаль­ные нормы. Официальные каналы коммуникаций могут игно­рироваться, а неформальные лидеры могут заменять титульную власть.

Бюрократический вид организации требует больше предопре­деленности, нежели творчества, стабильности, нежели измене­ний. В ситуации, когда обстановка стабильна и рынок продук­ции меняется медленно, можно считать бюрократию «идеальной» формой, становящейся дисфункциональной только под давлением изменяющихся условий. Бюрократия существует потому, что им­манентно логична. В то же время, как отмечает Виленски, в сложных системах иерархии специализация и централизация блокируют развитие. Иными словами, логика не всегда срабаты­вает.

На практике бюрократия представляет собой лишь одну сто­рону явления, а другая его сторона – полностью дезорганизо­ванная система. Таким образом, эти характеристики бюрокра­тии применимы к обстоятельствам окружающей среды, включая сложность бизнеса и технологий. Более того, эти характеристики могут меняться с учетом увеличения спроса на демократию и рабочее участие.

Отдельные сферы бизнеса более открыты для изменений, чем другие. Для них характерны отделы в рамках бюрокра­тических организаций, которые действуют более гибко, чем вся организация в целом.

Чтобы достичь цели в соответствии с потенциалом чело­века, работа должна быть разделена на множество различных задач, пригодных к выполнению одним человеком или груп­пой. Это отражается в горизонтальных и функциональных аспек­тах организации.

Одновременно с горизонтально-функциональной организацией существует и вертикально-иерархическая линия координаторов и лиц, принимающих решения,

Организационная схема может указывать место каждого человека в организации и каналы взаимодействия между ними.

От формальной схемы берет начало идея уровней власти и решений, задач и специализации работ, формальных связей. Однако даже в таких структурах могут возникать ошибки.

Неизбежно искажается информационный поток, и организация может стать громоздкой. Может появиться слишком большое число людей, отчитывающихся перед одним лицом. Может возникнуть ситуация, когда отдел занимается всем заводом, но подчиняется управляющему производством.

Отсюда формальная схема может не отражать то, что фак­тически происходит в организации, поскольку действует мно­жество скрытых факторов, не охватываемых простой схемой. Симпатии и антипатии персонала могут влиять на коммуника­ции. Неформальное воздействие некоторых работников создает неформальную структуру.

На состав неформальных групп могут воздействовать физи­ческое расположение, сходство работы или интересов, а также особые интересы. Постоянные непосредственные контакты могут содействовать появлению у работников чувства причастности. Люди одинаковых профессий стремятся собираться вместе и говорить на собственном жаргоне, они имеют схожие взгляды, убеждения и надежды. Люди с интересами в области техники, искусства, музыки могут объединяться и вне работы. Иногда политические, идеологические и религиозные взгляды могут объединять (или разделять) людей на работе.

Неформальные группы и неформальные организации, как и все социальные группировки, часто выступают как агенты общест­венного контроля. Они могут устанавливать определенные нормы поведения, которые, в свою очередь, требуют согласованности от членов группы. Однако эти нормы могут вступать в противо­речие с официальными стандартами, что и обнаружил Э. Майо в «экспериментах Готорна». Даже сегодня существует масса организаций, уровень выпуска которых определяется неформаль­ными организациями. Способы, которыми неформальная органи­зация может противодействовать целям официальной организации, проявляются различным образом. Иногда имеет место воз­действие на методы работы; люди в рабочей группе могут обме­ниваться повторяющимися работами, один может делать два дела, пока коллега его отдыхает; человек может изменить размах операций для сокращения монотонности труда. Однако все это порой сказывается на стандартах, устанавливаемых официальной организацией. Особенно это относится к работе в ночное время, когда контроль обычно ослаблен. То, что называется культурой фирмы, включает ее стиль производства, ее особенные цели, ее уровень технической и кадровой искушенности, обычаи руководства и ценности различ­ных видов работ. Культура – более широкое понятие, чем орга­низационная структура, которая только описывает задачи, раз­мещение людей и их официальные роли. Но роли – это не есть люди, и результаты формальных ролей могут существенно отличаться от концепции этой роли, выполняемой человеком, и от функций и деятельности, которые ассоциируются с этой ролью. Это вновь расширяет разрыв между формальной и не­формальной структурами бизнеса.

Суммируя, отметим, что неформальная организация бизнеса представляет человеческий аспект бизнеса. Это последствие по­мещения людей в формальную структуру. Особенные способ­ности кадров, их симпатии и антипатии, их отношение к чему-либо и предубеждения, их социальные связи создают скрытые потоки внутри организации, которые менеджер, если он хочет работать эффективно, должен принимать во внимание. Нефор­мальные организации могут довольно успешно противостоять целям формальной. Знание этого феномена должно позволить менеджеру понять причины невыполнения его планов и с наиболь­шей выгодой использовать неформальную организацию.

***Руководство и мотивация***

Насколько хорошо работает отдельный рабочий? Какого раз­мера должны быть группы, чтобы работать конструктивно? Насколько чувствительна организация к изменению условий? Все ответы на эти вопросы зависят от качества руководства.

Очевидно, что чья-либо позиция в управлении зависит от роли в той или иной деятельности. Это проявляется прежде всего в установлении власти и дисциплины. Однако это ведет к крайне узкому взгляду на руководство. Более важными являются навыки управления группой работников и устранения конфлик­тов.

Помимо этого, руководство зависит от мотивации. Понима­ние мотивов действий рабочего и использование этих познаний в создании организации, в общении с людьми, в формирова­нии системы оплаты труда должны проявляться в руководстве.

В иерархии больший или меньший уровень власти зависит от уровня должности. Чем выше уровень, тем больше власть.

Необходимо различать понятия «власть» (authority) и «сила» (power). Власть дается ролью и встраивается в структуру орга­низации. Это право, которое неотделимо от ответственности и подотчетности. Таким образом, власть законна и называется «правом последнего слова».

Наоборот, сила не обязательно законна, поскольку она есть не право, а способность. Она может быть определена как способ­ность заставлять явления, события происходить по заданному сценарию. Сила сосуществует с властью, если последняя нали­чествует.

База власти включает: условия осуществления роли и полно­мочий; место в иерархии; контроль за ресурсами (например, производственные факторы, информация); собственность или доверенную собственность: обаятельное руководство – «от бога»; «наивысшее» образование; традиции; предоставление власти вышестоящими; факторы, связанные с подчиненными,– ожида­ния, желания и потребности; оценки, условия контрактов; обу­словленность генетическими наклонностями – принятие автори­тарной или демократической дисциплины; образование.

На деле без признания руководителя подчиненными власти может и не быть.

Но у власти существуют и свои проблемы.

*Силы, действующие на менеджера:*

1) собственные ценности менеджера, обусловленные самим обществом. В менее авторитарном обществе полная власть на­верняка не будет достижима или желаема;

2) власть ограничивается затратами и предоставляемыми льготами;

3) принятие власти включает и ответственность. Не все менеджеры желают нести какие-либо обязательства.

*Силы, действующие на подч**иненных:*

1 ) некоторые, могут расходиться с обществом по идеологи­ческим соображениям;

2) подчиненные уступают власти менеджера из-за своих интересов, которые зависят от мотивации;

3) люди принимают власть других только до какого-либо предела;

4) власть может приниматься просто потому, что некото­рые аспекты ситуации представляются несущественными или точно не оценены;

5) власть может приниматься из-за того, что подчиненные недостаточно сильны, чтобы изменить положение.

*Силы, действующие на ситуацию:*

1) власть может не приниматься в периоды длительных исторических конфликтов;

2) экономические условия, особенно перспективы занятости, могут сделать принятие власти более или менее спокойным.

Сила менеджера зависит, несомненно, от тех же самых факто­ров, что и власть. Однако сила осуществляется через контроль над ресурсами, деньгами, информацией и знаниями. Сила носит принудительный характер.

Власть и силу можно рассматривать в виде отрезка прямой от –100 до +100, то есть от незаконного употребления силы до законного принятия власти. Менеджеры для достижения целей организации используют сочетание силы и власти в зависимости от требований ситуации и стиля руководства. Но избыточное использование метода силы означает, что подчиненные долго не будут поддерживать действия менеджера и что организация имеет признаки «нездоровья».

Ниже приведены некоторые из наиболее важных видов управленческой и дис­циплинарной техники.

*Усиление должностной власти*. Должностное лицо является руководителем, исходя в большей степени из того, какой пост оно занимает в иерархии, чем из личных качеств. Следовательно, важно усилить власть должности, если лицо должно быть эффек­тивным руководителем своей группы. Это составляет важную часть поведенческих исследований, то есть игровых ролей.

*Обезличив**ание отношений власти*. Если принятие решений вышестоящих руководителей становится обязательством, навя­занным организацией, а не личным обязательством руководителя, то это способствует усилению власти. Это также помогает руко­водителю, когда приходится принимать непопулярные решения. Решения, принятые от имени организации, легче воспринимаются подчиненными, чем решения конкретного руководителя.

*Уч**астие подчиненных*. Руководство может быть авторитарным или демок­ратичным (при котором руководитель ожидает от подчиненных участия в выработке решений).

Специализация и разделение труда, однако, ограничивают масштаб решений, принимаемых при участии подчиненных. Кро­ме того, если взгляды подчиненных неприемлемы для организа­ции и должны быть изменены высшим руководством, могут возникнуть противоречия.

*Информированность подчиненных*. Нежелательное поведение подчиненных может быть вызвано лишь нехваткой информации о целях организации. Хороший руководитель обеспечивает своим подчиненным знание норм приемлемого поведения и последствий его несоответствия этим нормам.

*Постоянное изменение толкования и принуждение к выполне­нию правил.* Высшие руководители должны последовательно принуждать подчиненных к выполнению правил компании. Хао­тичность и непоследовательность могут вызвать у подчиненных разногласия, безверие и чувство небезопасности.

*Изменение непопулярных решений*. Руководители не должны принимать решения, которые подчиненные не будут выполнять. Лучше изменить эти решения.

*Использование дисциплинарных мер.* Эффективность дисцип­линарных мер зависит от того, насколько высоко подчиненные оценивают свою связь с организацией.

*Снисходительность*. Отдельные руководители более снисходи­тельны, нежели другие. Снисходительный руководитель может допустить небольшие отступления своих подчиненных от правил и тем самым создать доброжелательную атмосферу и чувство личной лояльности, которые помогают ему наладить контакт с подчиненными для достижения главных организационных целей.

Социальные группы играют важную роль в современном окру­жении бизнеса. Если менеджер желает выполнять свои функции эффективно, он должен уметь руководить различными рабочими группами.

Основным умением для эффективного управления социаль­ной группой или рабочей бригадой является навык руководства. Руководство есть процесс достижения желаемого сотрудничества со стороны группы. Мэри П. Фоллетт в своих работах «Руководи­тель и эксперт» и «Некоторые расхождения в теории и практике руководства», изданных соответственно в 1927 и 1931 годах, углубила эту мысль, говоря, что власть, достающаяся руководи­телю, есть результат возможности группы принять отдельное лицо в качестве руководителя. Длительная эффективность рабо­чей бригады, таким образом, предполагает наличие менеджера, обеспечивающего интересы, лояльность и участие всех членов бригады. Хороший руководитель, как считает А. Файоль, дол­жен сам обладать смелостью в принятии на себя ответственности и вселять это качество в своих подчиненных.

Для бригадной работы менеджеру недостаточно просто по­ставить задачу перед подчиненными, он должен вместе с ними выяснить, в чем она заключается. Это требует от менеджера зна­ния принципов группового общения и сил, действующих внутри группы. Он должен учитывать то, как группа может воздейство­вать на поведение отдельных лиц.

Эффективная бригадная работа характеризуется следующими моментами: большая увязка интересов (члены группы подчиняют собственные интересы групповым целям): совместись определе­ние и восприятие цели; высокая степень координации действий: адаптация к меняющимся условиям; своевременность принятия решений и действий; разумное использование каналов коммуникации; продуктивное использование собраний; либеральная атмо­сфера при обсуждении вопросов, конструктивная критика.

В любых организациях создается напряженность, которая мо­жет привести к конфликту. Поэтому современному менеджеру важно уметь управлять конфликтной ситуацией.

Сторонники классической школы управления в основном игнорируют конфликты, зависящие от способности менеджера решать любые проблемы, возникающие в этой области. Однако в 20-е годы М. Фоллетт в своей работе «Конструктивный конфликт» предложила следующее: вместо того чтобы устранять спорные ситуации, как правило, силой, менеджер должен управлять этой ситуацией таким образом, чтобы это привело к лучшему.

Фоллетт выделила три метода устранения конфликтных си­туаций, обычно возникающих между человеком (или профсою­зом) и руководством фирмы, а именно подавление, компромисс, интеграцию. Конечно, из них только интеграция действительно предлагает решение проблем.

*Подавление*. С помощью силы можно уничтожить оппонента. Так, сильное руководство победит слабый профсоюз или мощный профсоюз может разогнать предприятие.

*Компромисс* – это наиболее чтимая и часто употребляемая форма решения. В компромиссе каждая сторона требует то, что ей нужно, и торгуется до конца. Это временное соглашение, обычно рассчитанное на короткий срок и ведущее к новому пов­торению конфликта.

*Интеграция*. Этот подход допускает рассмотрение конфликта в качестве многогранной проблемы с решением, заключающимся в удовлетворении основных требований сторон конфликта. Для интеграции необходима единая система ценностей у конфлик­тующих сторон, чтобы одна сторона полностью понимала другую. Одной из распространенных причин неустранимости конфликта является то, что стороны слишком часто говорят о различных вещах. Допустим, что А, Б, В, Г и Д являются участниками конфликта. Руководство фирмы придает большое значение А и Б, определенное значение В и считает Г и Д не имеющими большой важности. Человек (или профсоюз), с другой сто­роны, склонен считать наиболее важными элементами Г и Д, а А , Б и В рассматривает как несущественные. При интеграции спорные моменты разделяются и анализируются по отдельности; каждому аспекту придается определенный вес. Потребности, же­лания и надежды сторон сводятся воедино для рассмотрения и оценки. От этого анализа может произойти переоценка интере­сов.

Препятствия для интеграции сводятся к следующему:

* она требует образованности, восприимчивости, проница­тельности и изобретательности от обеих сторон;
* у многих менеджеров закрепилась привычка к решению споров путем преобладания, которую трудно искоренить;
* культурные предрассудки;
* многие менеджеры недостаточно обучены искусству сов­местного размышления.

Однако при добросовестной тренировке менеджеров многие из этих препятствий преодолимы.

*Польза конфликтов.* Конфликты приносят не только вред. Хо­тя они и разрушительны, они могут служить прояснению отноше­ний между человеком и руководством.

Хороший менеджер не может и не должен пытаться избежать всех конфликтов. Менеджер должен решать проблемы в процес­се интеграции и тем самым прояснять цели обеих сторон. Кон­структивная критика наряду с консультациями будет означать, что менеджер может извлечь выгоду так же, как и рабочие.

А теперь несколько слов о мотивации. С 1880 года, когда Ф. Тэйлор начал свои систематические исследования техники менеджмента, большинство работ касалось мотивации. Тэйлор сделал три следующих основных допущения в поведении человека во время работы:

* человек – это «рациональное животное», озабоченное максимизацией своих экономических доходов;
* люди реагируют на экономические ситуации индиви­дуально;
* люди, как и машины, могут подвергаться стандартизиро­ванной моде.

Тэйлор считал, что все, чего хотят рабочие,– это высокая зарплата.

Теории Тэйлора долго использовались на практике в форме поощрительных платежей без каких-либо значительных измене­ний. Однако в конце 20-х годов работа Э. Майо на заводах Готорна во многом опровергла теории Тэйлора и указала путь к более современным теориям. Но базой для самых современных теорий являются теории мотивации, разработанные американ­ским психологом Абрахамом Маслоу (1908–1970 гг.).

А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлет­ворением серии потребностей, выстроенных в иерархию или пирамиду из пяти широких страт. В возрастающем порядке это:

* физиологические, или базовые, потребности (пища, тепло, убежище, секс и т. д.);
* потребности безопасности (защита, порядок);
* социальные потребности (потребность кому-либо принад­лежать, состоять в дружеских отношениях, входить в какую-либо группу);
* потребности в уважении (самоуважение и уважение дру­гих, например символы статуса, престиж, слава);
* потребность самореализации, то есть потребность пол­ностью развить свой потенциал (творческие результаты, дости­жения в воспитании детей и т. д.).

Маслоу сделал предположение, что в простейшем случае потребности удовлетворяются одна за другой, то есть как только удовлетворена одна потребность, она выступает мотивацией для удовлетворения следующей и т. д. Но если при удовлетворении группы потребностей возникнет какая-либо новая базовая по­требность, человек обратит свое внимание в первую очередь на нее.

С точки зрения «мотивации в работе» наниматель, считаю­щий, что человек живет лишь хлебом единым, будет поставлен в тупик, поскольку его рабочие будут несчастны и немотивированы. По словам Маслоу, «человек лишь там живет хлебом единым, где вообще нет хлеба».

Следует помнить три важных положения теории Маслоу:

1) Иерархия потребностей очень напоминает развитие чело­века с детства до старости: младенец нуждается в пище и теп­ле, безопасности и любви: по мере роста происходит посте­пенное развитие самоуважения, и, наконец, появляется «само­мотивируемый» взрослый.

2) Исчезновение удовлетворенных потребностей и появление других в виде мотивации является неосознанным процессом: как только вы устроитесь на работу, вы сразу забудете все про­шлые невзгоды и начнете думать о продвижении наверх, о ста­тусе и т. д.; если этого вы не получите, вы будете чувство­вать себя несчастным, как будто вовсе и не имеете работу.

3) Маслоу отмечает, что пять ступеней не являются чем-то автономным. Существует определенная степень взаимодействия между ними.

Теория Маслоу строится на предположении, что, пока необхо­димость в удовлетворении базовых потребностей в иерархии так же важна, как, например, потребность в витаминах, здоро­вый человек будет руководствоваться в основном потребностью самореализации своего потенциала. Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребно­сти более высокого ранга не могут возникнуть. Однако противо­действие удовлетворению потребности происходит по внешним причинам.

Предпринимательская деятельность играет важную роль в удовлетворении потребностей.

Она существенно способствует удовлетворению физических потребностей (например, пища, одежда), обеспечивая финансо­вые источники, укрепляя уверенность и безопасность в силу своей долгосрочности.

Работник удовлетворяет свои потребности в одобрении и включении в деятельность посредством общения со своими кол­легами по работе и идентифицирования себя с какой-либо рабо­чей группой.

Однако потребности в уважении и самовыражении особенно уместны для рассмотрения мотивации работников. Уважение удовлетворяется через осознание и понимание личных чувств. Самовыражение требует выражения способностей и навыков индивидуума. Эти потребности проявляются в желании взять на себя определенную ответственность и в получении интересной и творческой работы.

Последние исследования по обогащению труда показывают, что когда работа производится с предоставлением большей ответ­ственности и разнообразия, это не только усиливает удовлетво­ренность работника, но и повышает качество исполнения работы.

Одной из наиболее известных концепций мотивации, продол­жающей теорию Маслоу, являются взгляды профессора Фреде­рика Херцберга (США), обусловливающие мотивацию удовлет­воренностью или неудовлетворенностью работой.

Этот подход основан на данных экспериментов по выясне­нию того, что люди думают о своей работе (что делает их счастливыми или несчастными, удовлетворенными или нет); в частности, были опрошены инженеры и бухгалтеры. Подобные исследования проводились неоднократно другими учеными в дру­гих странах, в том числе и называвших себя социалистическими. И везде имела место высокая степень достоверности результа­тов.

Было допущено, что факторы, вызывающие удовлетворение от работы, более разнообразны, чем те, что вызывают неудовлетворе­ние. Исходя из этого, удовлетворенность – не просто результат отсутствия факторов, ведущих к неудовлетворенности, то есть удовлетворенность и неудовлетворенность не являются противо­положностями. С точки зрения Херцберга. противоположностью удовлетворенности от работы является удовлетворенность «неработой», а противоположностью неудовлетворенности работой – неудовлетворенность «неработой».

Факторы, влияющие на устранение неудовлетворенности, Херцберг назвал гигиеническими, факторы, влияющие на удов­летворенность,– мотиваторами.

Рабочая ситуация (т. е. фактическая работа, которую делает работник, и окружающие его условия – зарплата, контроль и т. д.) может рассматриваться как совокупность мотиваторов и гигиенических факторов. Самое главное – не смешивать их друг с другом.

Исследования Херцберга установили, что возможно разграни­чить и классифицировать гигиенические и мотивирующие фак­торы.

*Гигиенические факторы:* политика компании, безопасность, статус, производственные отношения, зарплата, рабочие усло­вия, надзор, поведение администрации.

*Мотивирующие факторы:* психологический рост (самореали­зация, по Маслоу), прогресс, ответственность, работа сама по себе, признание, успех.

С точки зрения гигиенических факторов и мотиваторов потребности человека подразделяются на две группы.

*Потребности животного характера* – это такие потребности, как стремление избежать боли, голода и т. п. что вынуждает зарабатывать деньги.

*Духовные по**требности* – эта группа относится к тем качест­вам, которые присущи только человеку и обеспечивают психоло­гический рост.

Херцберг также отмечал, что реализация этих двух групп факторов будет выгодна и для работника, и для нанимателя. Гигиенические факторы улучшают исполнение, но мотивирующие факторы необходимы для достижения реальных успехов.

Дуглас Макгрегор (1906-1964 гг.), американский консультант по менеджменту, выполнил ряд исследований по теории управления и мотивации. Он описал различные допущения, которые менеджеры делают для поведения работников. Макгрегор сравнил философию традиционного менеджмента с более современным подходом к удовлетворению от работы и выделил «человеческий дух» как основную мотивирующую силу. Два своих предположения он назвал теориями «Икс» и «Игрек».

Теория «Икс» (традиционная точка зрения) формулирует философию управления и контроля традиционного менеджмента. Менеджер сообщает людям, чт нужно сделать, и часто прибегает к поощрению или наказанию в ходе работы. Он действует, исходя из следующих допущений:

* средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее;
* в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций;
* средний индивидуум предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя.

Теория «Игрек» (современная точка зрения) - новый подход в менеджменте, основанный на последних исследованиях. Она имеет следующие допущения:

* расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе;
* внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника;
* соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением. Наиболее значительными из этих наград являются удовлетворение своего «я» и самоудовлетворение потребностей;
* средний индивидуум желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней;
* способность к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации широко распространена среди индивидуалов;
* в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивидуума используется далеко не полностью и должен быть максимально раскрыт.

Хотя предложено много описаний руководства, ни одно из них в полной мере не было принято. Так как развитие теории руководства является крайне спорной частью теории менеджмента, уместно рассмотреть некоторые их варианты.

*Теория «особенностей»* основана на предположении, что все удачливые руководители обладают какими-то личными особенностями, которые и позволяют им добиваться успеха.

*Теория «ситуаций»* основана на предположении, что человек, ощущающий себя лучшим для руководства в данной ситуации, и выделится из группы как руководитель. Согласно этой теории, кандидаты на руководство могут быть поставлены в различные нестандартные ситуации и тот, кто при этом станет лидером, может быть официально назначен на руководящие посты.

*Смешанная теория* руководства является сочетанием компонентов обеих теорий. Она, возможно, является наиболее полезной, так как вбирает в себя информацию из различных источников для объяснения роли руководства.

Руководство может быть определено как желание индивиду­ума доминировать в той области, где он «нашел себя», в сочетании со способностью вселять уверенность в последователей так, что­бы они выполняли то, что от них требуется, или более просто – как способность убедить людей сделать то, что они не сделали бы добровольно.

Наиболее общепринятыми характеристиками руководителя являются принятие ответственности, уверенность, решительность, прямота, образованность.

Исходя из этого, могут быть определены и требуемые на­выки. Некоторые из этих навыков неотделимы от характера человека, некоторые могут быть приобретены. Они включают: организационные способности; принятие данного подхода други­ми людьми на всех уровнях; энергичность; поощрение инициа­тивы; делегирование полномочий, управление людьми; тактич­ность; самодисциплина.

Рэнсис Ликерт, американский производственный психолог, внес свой вклад в использование возможностей человека. Ликерт считал, что для достижения максимума прибыльности, хороших трудовых отношений и высокой производительности каждая ор­ганизация должна оптимально использовать свои человеческие активы. Формой организации, позволяющей достичь этого, яв­ляется организация высокоэффективных рабочих групп, связан­ных параллельно с другими аналогичными эффективными груп­пами.

В настоящее время организации имеют большое разнооб­разие стилей руководства, которые Ликерт идентифицировал сле­дующим образом.

*Эксплуататорско-авторитарные системы.* В таких системах решения навязываются подчиненным; мотивация осуществляется посредством угроз; высшие уровни менеджмента несут огромную ответственность, а низшие – практически никакой; недостаточ­ная коммуникабельность.

*Благожелательно-авторитарные системы.* В таких системах руководство принимает форму снисходительной опеки среднего персонала; мотивация – за счет вознаграждения; управленчес­кий персонал несет ответственность, но низшие уровни – нет; малая коммуникативность, ограниченность групповой работы.

*Консультативные системы*. В таких системах руководство осуществляется начальниками, которые имеют большую, но не полную веру в своих подчиненных; мотивация – за счет воз­награждения и некоторого подключения к руководству; значи­тельная часть персонала, особенно на более высоких уровнях, чувствует ответственность за достижение целей организации: существуют определенные коммуникативные связи (как верти­кальные, так и горизонтальные); существует средний объем бригадной работы.

*Системы группового участия.* В таких системах начальники полностью доверяют своим подчиненным; мотивация – за счет экономического вознаграждения, основанного на целях, установ­ленных в ходе участия; персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует мно­го коммуникативных связей; имеются значительные объемы местной бригадной работы.

Последнюю систему Ликерт считает идеалом для ориенти­рованных на прибыль организаций и предлагает всем организа­циям принять эту систему.

Для изменения организации Ликерт выделяет главные харак­теристики эффективного менеджмента, которые должны быть ре­ализованы на практике.

Во-первых, мотивация к работе должна соответствовать сов­ременным принципам и способам, а не только старой системе поощрения и наказания.

Во-вторых, работники рассматриваются как люди, имеющие свои собственные потребности, желания и ценности, и их само­уважение должно расти.

В-третьих, должны быть созданы тесно связанные между собой высокоэффективные рабочие группы.

Хотя у Ликерта богатый производственный опыт и его теория глубоко научна, многие считают, что практика опровергает ее. Они указывают на то, что менеджмент в 80-е годы часто отождествлялся с компаниями, в которых доминировала сильная личность.

Другую классификацию руководства или стилей управления предложили Роберт Блэйк и Джэйн Мутон из Техасского университета.

 «Сетка» является попыткой анализа менеджеров исходя из допущения, что существуют две области заботы менеджеров: лю­ди (вертикальная ось сетки) и производство (горизонтальная ось сетки). Отсюда определялась доля времени, уделяемого этим областям. Сетка может использоваться параллельно с психологическими тестами о плюсах и минусах менеджеров.

Сетка Блэйка предлагает девять градаций по обеим осям, где девятая является наивысшей.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высокая |  9 | 1-9 |  |  |  |  |  |  |  | 9-9 |
|  |  8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забота |  5 |  |  |  |  | 5-5 |  |  |  |  |
| о людях |  4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  2  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  1 | 1-1 |  |  |  |  |  |  |  | 9-1 |
| Низкая |  | Низкая |  |  | Забота | о произв | одстве |  |  | Высокая |

Здесь возможны следующие варианты:

менеджмент 1–1 (обнищавший менеджмент с неэффектив­ным исполнением и ленивыми, индифферентными работни­ками);

менеджмент 1–9 (Блэйк называет его «менеджментом кан­три-клуба»; производство считается несущественным, главное – хорошие взаимоотношения);

менеджмент 5–5 (представляет среднее в менеджменте с определенными заботами о производстве, но при этом никто не использует полностью свой потенциал):

менеджмент 9–1 (этот стиль руководства с высоким уровнем заботы о производстве и низким уровнем заботы о людях извес­тен как «менеджмент задач»). В данной ситуации работники рассматриваются как некая общность, вроде оборудования. Мало внимания уделяется мыслям, отношению к чувствам ра­бочих;

менеджмент 9–9 (это бригадный менеджмент с высокой эффективностью за счет взаимодействия требований людей и про­изводственных задач).

*Примечание.* Первая цифра означает уровень заботы о про­изводстве.

Менеджерская сетка Блэйка не является единственным под­ходом к данной проблеме. Альтернативой является трех осевая таблица Реддина, которая расширяет двумерную сетку Блэйка за счет добавления третьего фактора – эффективности.(см. Приложение рис. 3)

Центральным элементом в трех осевой теории менеджмента является типология восьми стилей менеджмента, возникающих как восемь возможных комбинаций трех факторов, обозначен­ных ниже.

*Ориентация на задачи* – степень, до которой менеджер на­правляет собственные усилия и усилия подчиненных по дости­жению целей, характеризующихся планированием, организацией

и контролем.

*Ориентация на отношен**ия* – степень, до которой менеджер имеет Персональные отношения по работе; характеризуется до­верием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств.

*Эффек**тивность* – степень, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности. Четы­ре стиля – миссионер, автократ, соглашатель и дезертир – менее эффективны, чем другие четыре стиля: прогрессист, добро­желательный автократ, администратор и бюрократ.

Краткое описание названных восьми стилей и различий между ними следует дальше.

*Администратор* – менеджер, который ориентирован на реше­ние существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

*Соглашател**ь* – менеджер, который применяет высокую сте­пень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая

этого не требует. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает лучше миними­зировать существующее давление, чем максимизировать произ­водство в перспективе.

*Доброжелательный автократ* – менеджер, который применя­ет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение; следовательно, он более эффективен. Это человек, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызвав обиды или негодования.

*Автократ* – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации в ситу­ации, которая не приемлет такого поведения; поэтому он ме­нее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежли­вый и заинтересованный только в текущих делах.

*Прогрессист* – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации 1 на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.

*Миссионер* – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что де­лает его менее эффективным. Это человек, главным образом за­интересованный в гармонии.

*Бюрократ* – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, в первую очередь заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контро­лировать ситуацию для собственной выгоды. Это зачастую добро­совестные люди.

*Дезертир* – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным. Это пассивный человек.

Здесь были рассмотрены лишь основные, но немаловажные вопросы. Так что при построении организации должны учитываться факторы определяющие структуру организации, а при принятии решений поведенческие факторы.

***Используемая литература:***

1. **Алан Хоскинг. «Курс предпринимательства», Москва 1993г.**

**2.Пригожин А. И. «Современная социология организаций», Москва 1995г.**

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

 Обозначение Президент Руководитель

 линейной (2) отдела планирования

 организации корпорации

Управляющий Управляющий Управляющий Финансовый Директор

производством службой отделом директор по

 маркетинга научно-иссле- персоналу

 довательских

 работ

 Управляющий Управляющий (2) Управляющий

производством производством по вопросам А Б компьютеризации

(1)

 (2) Управляющий

 службой

Процесс Процесс Процесс Процесс рационализации

 1 2 3 4 управления

Рис.1

*Примечания:*

1.Производство продукции Б включает в себя четыре технологических процесса. Информация о каждом процессе поступает управляющему производством Б.

2.Руководитель отдела планирования корпорации, менеджер по вопросам компьютеризации, начальник службы рационализации управления являются сотрудниками, занимающими должности руководящего аппарата, оказывают помощь или дают рекомендации линейным руководителям.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Руководитель(директор)предприятия | Начальник управления научно-исследовательских работ и разработок | Управляющийслужбоймаркетинга | Главныйбухгалтер |

Меха- Сбороч Отдел Отдел Гл. Управля- Управляющий Бухгалтер Бухгалтер-

нический ный гл. гл. конст- ющий службой по учету калькулятор

цех цех химика металл- руктор службой стимулиро- финансов

 урга рекламы вания

 Проект А

 Руководитель

 Рис.2 проекта А

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  Ориентация на отношения |  |  | Прогрессист | Администратор |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Миссионер | Соглашатель |  | Бюрократ | Доброжела-тельный автократ |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Дезертир | Автократ |  |  |  |
| Эффективность |  |  |  |  |

Ориентация на

задачи

Рис 3