

Теория, практика и искусство управления

*Эту книгу, как и предыдущую,
посвящаю памяти моего отца
Игоря Григорьевича Кнорринга,
погибшего в годы репрессий.*

В. И. Кнорринг

**Русский Гуманитарный Интернет
Университет**

**БИБЛИОТЕКА
УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Теория, практика и искусство управления

Учебник для вузов
по специальности "Менеджмент"

Издание второе, измененное и дополненное

*Рекомендовано Министерством общего
и профессионального образования
Российской Федерации
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по экономическим специальностям*

Издательство НОРМА
(Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М)
Москва, 2001

**ББК 65.290-2
К 53**

Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления.

Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. — 528 с.

ISBN 5-89123-528-5 (НОРМА)
ISBN 5-16-000608-7 (ИНФРА • М)

В книге действительного члена Международной академии наук (Мюнхен, Германия), профессора В. И. Кнорринга впервые в отечественной и зарубежной педагогической литературе процессы управления рассматриваются не только с позиции теории, но и искусства воздействия на любой социум: общество, производственный коллектив, семью, личность.

Сформулированы принципы управления как теоретической основы государственного и производственного управления, методы искусства управления личностью и коллективом.

На фоне многих переведенных за последние годы книг иностранных авторов по проблемам управления, безусловно полезных и интересных, но отражающих далекий от нашей российской действительности зарубежный опыт, учебник В. И. Кнорринга посвящен формированию русской модели управления, отвечающей специфике экономического развития нашей страны.

Учебник предназначен для студентов вузов, слушателей академий и системы повышения квалификации по специальностям "Теоретические основы управления", "Управление персоналом", "Менеджмент", "Маркетинг" и по другим смежным дисциплинам.

ISBN 5-89123-528-5 (НОРМА)
ISBN 5-16-000608-7 (ИНФРА • М)

© В. И. Кнорринг, 2001
© Издательство НОРМА, 2001

Оглавление

Вступительная статья

Вместо предисловия

Часть I Методологические основы управления

Глава 1. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса России

1.1. Развал системы управления — основная причина политического и экономического кризиса в России

1.2. Новые требования к управлению

1.3. Порочность дилетантских методов в управлении

1.4. Некоторые терминологические тонкости

Вопросы для самопроверки

Глава 2. Характерные особенности теории и практики управления

2.1. Управление — наука и искусство

2.2. Особая сложность и актуальность теории и практики управления

2.3. Управление как система

2.4. Кибернетика

2.5. Государственное и региональное управление

Вопросы для самопроверки

Глава 3. Функции управления производством

3.1. Основные функции управления

3.2. Организация управления

3.3. Планирование

3.4. Мотивация и стимулирование труда

3.5. Контроль и учет

3.6. Маркетинг как функция управления

Вопросы для самопроверки

Глава 4. Организация и технология маркетинга

4.1. Сущность и цели маркетинговой деятельности

4.2. Товар и рынок

4.3. Рыночное ценообразование

4.4. Организация и каналы сбыта продукции

4.5. Реклама и стимулирование сбыта

4.6. Международный маркетинг

Вопросы для самопроверки

Часть II Технология, технические средства и структура управления

Глава 5. Технология управления

5.1. Стратегия и тактика управления

5.2. Информационное обеспечение управления

5.3. Технические средства управления, обработки и передачи информации

Вопросы для самопроверки

Глава 6. Организационные структуры управления производством

6.1. Роль организационных структур в управлении

6.2. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления

Вопросы для самопроверки

Часть III Эволюция и достижения мировой управленческой мысли

Глава 7. Современные теории управления

- 7.1. Эволюция управления как науки
- 7.2. Этапы развития теории и практики управления в XX веке
- 7.3. Школа человеческих отношений
- 7.4. Теория X и теория Y
- 7.5. Метод исследования операций
- 7.6. Теория систем
- 7.7. Метод анализа ситуаций
- 7.8. Теория и практика управления в СССР

Вопросы для самопроверки

Глава 8. Теоретические основы управления — принципы управления

- 8.1. Объективность и универсальность принципов управления
- 8.2. Принцип цели
- 8.3. Принцип правовой защищенности управленческого решения
- 8.4. Принцип оптимизации управления
- 8.5. Принцип делегирования полномочий
- 8.6. Принцип соответствия
- 8.7. Принцип автоматического замещения отсутствующего
- 8.8. Принцип первого руководителя
- 8.9. Принцип одноразового ввода информации
- 8.10. Принцип новых задач
- 8.11. Принцип повышения квалификации
- 8.12. Принцип "монтера Мечникова"

Вопросы для самопроверки

Часть IV Социально-психологические аспекты управления

Глава 9. Влияние внешней среды на формирование и реализацию управленческого решения

- 9.1. Государство, нация
- 9.2. Влияние внешней среды на формирование управленческих решений
- 9.3. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность
- 9.4. Религия и наука как системы воздействия на личность и общество

Вопросы для самопроверки

Глава 10. Психологические аспекты управления

- 10.1. Самый главный и дефицитный ресурс
- 10.2. Теория психоанализа
- 10.3. Теория научения
- 10.4. "Преступная личность" Ломброзо
- 10.5. Психологические типы

Вопросы для самопроверки

Глава 11. Трудовой коллектив как объект управления

- 11.1. Особенности труда руководителя
- 11.2. Социально-психологический статус члена коллектива
- 11.3. Проблема лидерства
- 11.4. Смена руководителя
- 11.5. Тайное братство бюрократии
- 11.6. Искусство управления конфликтами

Вопросы для самопроверки

Часть V Искусство воздействия на личность и коллектив

Глава 12. Ораторское искусство, культура речи

12.1. Искусство как высшая степень мастерства

12.2. Ораторское искусство

12.3. Античная и средневековая риторика, современные тенденции ее развития

12.4. Проблемы и формы делового общения

12.5. Искусство социально-политической аргументации

12.6. Культура речи

Вопросы для самопроверки

Глава 13. Неповторимость личности, приоритеты потребностей человека, этика и этикет

13.1. Мужчина и женщина

13.2. Приоритеты потребностей человека

13.3. Власть и ответственность руководителя

13.4. Стиль руководства

13.5. Этика деловых отношений

13.6. Этикет в современном обществе

13.7. Мировоззренческое и культурное воспитание

Вопросы для самопроверки

Часть V Методы искусства управления личностью и коллективом

Глава 14. Методы воздействия на личность

14.1. Универсальность методов искусства управления

14.2. Методы самовоспитания

14.3. Метод Сократа

14.4. Метод трех раундов

14.5. Метод Штирлица

14.6. Метод "лягушка в сметане"

14.7. Метод "S"

Вопросы для самопроверки

Глава 15. Культура делового общения

15.1. Осторожно — имя собственное

15.2. Амбиции и лесть

15.3. Проявление интереса к людям

15.4. Умение слушать

15.5. В споре ли рождается истина?

15.6. Приветливость и личное обаяние

15.7. Как исправить свою ошибку?

Вопросы для самопроверки

Глава 16. Этапы развития и современное состояние теории, практики и искусства управления за рубежом

16.1. "Экономическое чудо XX века" — немецкая модель управления

16.2. Американский менеджмент

16.3. Японский менеджмент

16.4. Формирование русской модели государственного и хозяйственного управления

Вопросы для самопроверки

Литература

Алфавитно-предметный указатель

Словарь основных терминов

Оригинальная и весьма нужная книга

Вступительная статья

Кажется, что при некотором опыте несложно написать рецензию на книгу, если профессионально владеть существом изложенных проблем и если книга тебе интересна (второе особенно важно). Книга В. И. Кнорринга "Теория, практика и искусство управления" отвечает этим требованиям, но написать вступительную статью к ней оказалось совсем непросто.

Уже само название книги показывает, что автор поставил перед собой весьма трудную задачу: изложить теоретические основы такой сложной науки, как управление (хотя об этом написаны уже тысячи томов), отразить производственный опыт, эволюцию и достижения в реализации основных современных управленческих концепций (толково об этом написано уже значительно меньше) и об искусстве воздействия на личность и общество — об этом в отечественной и зарубежной литературе практически ничего нет.

Более того, автор обязался написать обо всем этом не "скучно и тоскливо-нудно", а живым и образным языком, понятным и профессору, и студенту, и самому широкому кругу читателей. А ведь писать просто о сложном — задача не из легких.

Удалось ли решить такую сложную задачу? Уверен, что — да, в свет вышла новая, оригинальная и по содержанию, и по форме изложения книга, интересная и весьма нужная многим тысячам читателей. Причем автору удалось сохранить гармоничное равновесие между простотой, образностью и научной строгостью выводов и формулировок.

Многие научные книги, а тем более учебники создаются по простому алгоритму компиляции: изучаются десять книг и пишется одиннадцатая. Если при этом удастся сохранить мудрость первоисточников и убрать замеченные там недостатки, то автора следует похвалить и одобрить. Кажется, что этой проторенной и верной дорогой должен был бы идти и автор представляемой на суд читателей книги, но в приведенной им библиографии около 150 трудов (кстати, среди них нет ни одной книги по искусству управления — их просто не существует, кроме книги самого автора, изданной два года назад¹) и он часто сходит с традиционного пути на нехоженые тропинки, ведущие в terra incognita управления. Но об этом позже.

В первой главе этой книги обоснованно отстаивается тезис об основной причине политического, экономического и социального кризиса в нашей стране — развале системы государственного и производственного управления, а также дилетантских методах управления на всех его уровнях. Эта мысль настойчивым рефреном проходит через всю книгу и иллюстрируется многими примерами.

Столь же жестко отстаивается необходимость борьбы с необоснованным засорением языка науки и практики управления иностранными терминами. Спорным, пожалуй, является утверждение, что кибернетика и привычная аббревиатура "АСУ" выпали в настоящее время из языка науки как бы "по взмаху чьей-то дирижерской палочки" — чаще объектом исследований является какая-либо часть кибернетики (компьютерные технологии, информатика и т.п.), а автоматизированные системы при сохранении своих теоретических основ получили дальнейшее

¹ Кнорринг В.И. Искусство управления. – М., 1997.

развитие применяемых технических средств и программных продуктов. Термины "менеджмент" и "менеджер" настолько прочно вошли в современный лексикон науки и практики управления, что замена их более привычными понятиями "управление", "управляющий", "руководитель" оправдано при рассмотрении общих проблем управления, вне контекста рыночных отношений и фирменного управления.

Главы, посвященные функциям управления, маркетингу, техническим средствам и структурам управления по содержанию вполне соответствуют традиционным учебникам и научным монографиям, но написаны легко, непринужденно, ясным и доходчивым языком, как и было обещано автором в кратком вступлении.

Особого внимания заслуживает глава о теоретическом фундаменте управления — принципах управления. Для любой отрасли знания принципиально необходимо в первую очередь установить внутренние устойчивые связи между изучаемыми явлениями, на основе имеющихся эмпирических фактов и проведенных экспериментов определить законы, принципы, которым подчиняются эти сложные процессы и зная которые можно предвидеть результаты предпринимаемых действий. Естественно, что принципы управления производством, как и обществом в целом, формируются под воздействием действующего в данное время экономического и хозяйственного устройства и развиваются, совершенствуются вместе с развитием социально-экономических систем.

Теория управления еще со времени ее становления как науки всегда стремилась определить закономерности функционирования и развития управляемой системы. Эта проблема волновала и одного из основоположников научной организации труда Ф. Тейлора, и создателя "теории администрации" А. Файоля (известны его 14 принципов управления), волнует она и многих современных ученых. В годы строительства социализма в нашей стране настойчиво внедрялись марксистско-ленинские принципы управления народным хозяйством, но в условиях перехода экономики на рыночные отношения эти принципы неприменимы.

В книге Кнорринга предпринимается первая попытка определить хотя бы основные принципы управления, причем существенно стремление распространить действие этих принципов не только на управление производством, но и на любой, социум, от производственного коллектива и до социальной основы общества — семьи. Нельзя быть беспощадно строгим к отдельным формулировкам и выводам, тем более что большинство, принципов определены верно и бесспорно (принципы правовой защищенности, делегирования полномочий, соответствия, повышения квалификации), важно, что положено начало научно-практическим исследованиям в этой особо актуальной области теории управления и они, несомненно, будут продолжены.

Острейшие вопросы теории и практики управления объединены под рубрикой принципа оптимизации управления. Действительно, когда необходима централизация или децентрализация управления персоналом? Сколько сотрудников должно непосредственно подчиняться руководителю, от каких факторов зависит норма управляемости? В книге обоснованно, мотивированно рассматриваются эти важные производственные проблемы, знакомые каждому руководителю, но предлагаемая формулировка принципа

не дает однозначного ответа на поставленные вопросы. И при всей важности создания баз и банков данных, решения комплексов новых задач на основе применения новейшей вычислительной техники и современных программных продуктов, — все это не дает достаточных оснований для придания этим проблемам статуса принципов управления. Может быть, было бы разумным рассматривать один из предлагаемых принципов управления, оригинально названного в честь известного монтера Мечникова, как одно из следствий принципа правовой защищенности управленческого решения?

Важно, что книга заставляет читателя размышлять, творчески интерпретировать очевидные на первый взгляд истины, спорить, улыбаться, негодовать и сочувствовать. Такие разделы, как "Государство, нация", "Религия и наука как системы воздействия на личность и общество", "Мужчина и женщина", редко можно встретить на страницах научной и учебной литературы, хотя важность и актуальность рассматриваемых тем очевидна; они могут быть основой для бесчисленных диспутов, споров, дискуссий, чего так часто не хватает в институтских аудиториях. Полемично и остро написаны разделы "Культура речи", "Этикет в современном обществе", "Мировоззренческое и культурное воспитание" — эти темы, точнее способ их изложения, являются своеобразным приглашением к обмену мнениями, к дружескому, но принципиально острому спору.

"Наука и искусство управления имеют и свою неповторимую эстетику, созвучную готике и музыке — порыв и полет фантазии, когда творческое озарение основано на солидном фундаменте целесообразности, точном расчете и математически строгой гармонии" — эта цитата вводит нас в сложную, оригинальную и с точки зрения практической ценности важнейшую часть книги. Впервые в отечественной и зарубежной литературе об управлении столь глубоко и разносторонне (хотя иногда и не бесспорно!) освещаются методы искусства воздействия на личность и коллектив. Хотя автор и не скрывает влияния на свое творчество, особенно на стиль изложения, таких всемирно известных публицистов, как Д. Карнеги и С. Паркинсон, предлагаемые им методы искусства управления совершенно самостоятельны, обоснованны и самобытны.

Нет ничего более сложного и мучительно-прекрасного, чем творчество, а искусство управления людьми еще и чрезвычайно ответственная миссия. Непослушен резец в руках ваятеля, кисть и смычок художника и музыканта, сложна гармония стиха и музыки, но нет в мире ничего сложнее и непокорнее, чем человеческая личность. Неверно взятые ноты во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, мужа и жены, отца и сына могут привести к непоправимым последствиям и налагают на старшего особо тяжелое бремя ответственности.

Предлагаемая читателям книга "Теория, практика и искусство управления" внешне легко и ненавязчиво, логично и часто остроумно вводит нас в святая святых человеческих отношений, дает обоснованные рекомендации по разумному решению многих жизненных коллизий и, главное, заставляет нас думать, творчески решать казалось бы привычные, рутинные, но часто и весьма трудные задачи человеческого общения.

Можно доказывать жизненную важность искусства управления, но лучше привести еще один фрагмент книги: "Действительно, не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его

видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня". Этот тезис особенно важен тем, кто невысокого мнения о своих возможностях (может быть, и незаслуженно!), кто считает, что он плохой оратор, слишком застенчив, не умеет аргументированно отстаивать свое мнение. Понять и стараться применить на практике методы искусства управления важно для самоутверждения и переоценки каждому человеку.

Следует вспомнить античных философов, утверждавших, что самое трудное и самое важное — познать самого себя. Не случайно, что основное внимание в этом разделе книги уделяется методам самовоспитания, самосовершенствования. Этот раздел следует прочитать особо внимательно, примеряя рекомендации к себе, — споря, соглашаясь или отрицая их.

Личность, с точки зрения ее социальных свойств, формируется в процессе воспитания, своей деятельности и общественных отношений. Хотя характерные психофизические особенности человека закладываются его биологической основой, но моральные убеждения, потребности, интересы, интеллектуальное развитие во многом зависят от социальной среды и собственных стремлений человека к совершенствованию, объективной оценке своих возможностей и своих недостатков. Внутренний мир человека — сложнейшая система морально-волевых, интеллектуальных и культурных качеств, система, способная не только к динамическому развитию, но иногда и к регрессу в зависимости от поставленных жизненных целей, стимулов, сознания человека и особенностей его деятельности. Несмотря на то что способность познавать новое, обучаться, стремление к достижению целей с годами падают, разумный, умственно развитый человек всю жизнь стремится через самоанализ к духовному и культурному развитию. Автор сознательно акцентирует внимание читателя на сложности духовного мира личности, системы его внешних защитных "оболочек" своего "Я" при контактах в социуме и демонстрирует целый комплекс методов его духовного развития и сохранения психического здоровья (методы самоанализа, "положительного подкрепления", "разумного самопринуждения", "защитных блокировок" и т.п.).

Помня о значительных потенциальных, интеллектуальных и психологических возможностях человека, весьма заманчивы перспективы кардинального переустройства внутреннего, субъективного мира личности, идеи формирования "сверхчеловека". Но этот путь по раскрытию латентных физиологических и духовных способностей ведет от "высшего просветления" буддизма, идей Ницше и работ Иоганна Шульца с его теорией психической саморегуляции до бесчеловечных экспериментов в нацистских лагерях смерти и требует особой осторожности. Хотя, несомненно, духовные ценности Востока, его некоторые идеи и методы заслуживают серьезного внимания.

В заключительной части книги автор рассматривает модели государственного и производственного управления ведущих капиталистических стран мира — Германии, США и Японии. Анализ и сравнение методов управления в этих развитых странах традиционно входят в состав многих учебников по специальности "менеджмент", но особый интерес представляет поиск подхода к формированию русской модели

управления, который должен учитывать наглядные примеры и опыт европейского, американского и японского менеджмента.

С учебно-методической точки зрения интересен поставленный в книге вопрос о методах обучения науке и искусству управления. Действительно, успех на поприще специалиста по управлению во многом зависит от способностей, даже таланта будущего руководителя, но наличие способностей практически невозможно определить у поступающего в вуз по этой специальности. Неизбежно практическая деятельность молодого специалиста внесет свои коррективы, но процент брака при этом будет недопустимо высок система и управления народным хозяйством страны получит еще не одну тысячу бездарных руководителей. Может быть, действительно профессионально следует обучать теории и искусству управления лишь после проявления человеком несомненных способностей, призвания к такому сложному и ответственному виду деятельности?

Использование учебника В. И. Кнорринга "Теория, практика и искусство управления" при подготовке студентов вузов, слушателей академий и в системе повышения квалификации по специальностям "менеджмент", "управление персоналом", "маркетинг" и по другим смежным дисциплинам будет более эффективным, если теоретическая база предмета будет подкрепляться информацией о применении принципов и методов управления в производственной деятельности трудовых коллективов с организацией различных форм практических занятий.

Впервые спецкурс "Искусство управления" был прочитан автором в 1995—1996 учебном году слушателям Академии государственной службы при Президенте РФ и Академии народного хозяйства при Правительстве России. Позже фрагменты этого спецкурса были представлены слушателям Академии Генерального штаба Минобороны России, Ташкентского государственного экономического университета и в рамках программы "Топ-менеджер" АНХ в Воронеже. Причем при разработке учебной программы специально был сделан акцент на практических аспектах науки и искусства управления, так как основной целью изучения любой дисциплины является возможность применения слушателями полученных знаний в своей практической деятельности. Прочитавший данный учебник несомненно отметит, что каждая новая часть изложенных научных концепций требует по логике изложения практических подтверждений, может служить основой для деловых игр, интересных диспутов, разбора производственных прецедентов, казусов и обмена мнениями.

На фоне многих переведенных за последние годы книг иностранных авторов по проблемам управления, безусловно полезных и интересных, но отражающих далекий от нашей российской действительности зарубежный опыт, оригинальная и содержательная книга В. И. Кнорринга заслуживает самого глубокого внимания.

О. Д. Проценко,

проректор АНХ при Правительстве РФ,
доктор экономических наук, профессор,
академик Академии экономических наук и
предпринимательской деятельности,
почетный профессор Высшей школы

Вместо предисловия

За последние годы на русский язык переведено много интересных книг, монографий, статей по теории управления, в основном американских авторов. Зачем же нужна еще одна книга об управлении? Дело в том, что все эти издания отражают иностранный опыт, основаны на анализе работы и научных исследованиях зарубежных фирм и далеко не всегда этот опыт может быть перенесен без существенных коррективов в Россию. А книги об искусстве управления вообще нет! Почти в каждом учебнике, правда вскользь, говорится о том, что управление не только наука, но и искусство. И только. Главная цель этой книги — критически интерпретировать существующие теории управления, сформулировать взамен рухнувших вместе с мечтой о социализме ленинских принципов современные принципы управления, рассмотреть практические методы искусства воздействия на личность оппонента и производственный коллектив и наметить пути формирования государственного и хозяйственного управления в России.

Прочно утвердившиеся традиции требуют, чтобы любой учебник был обязательно скучным, тоскливо нудным, должен иметь возможно большее количество непонятных англоязычных терминов (ведь русский язык значительно беднее великого и могучего английского!), содержать подробную классификацию изучаемых явлений ("навоз бывает трех типов: жидкий, твердый и рассыпчатый") и обязан отражать только то, что уже было сказано другими. Книги Д. Карнеги или Л. Питера — досадное и легкомысленное исключение из правил. Поэтому предлагаемая читателям книга не может претендовать на роль традиционного учебника, хотя и содержит все, что включает в себя настоящий, классический учебник, и еще кое-что, выходящее за его рамки. Можно, конечно, изучать теорию и практику управления в России по книгам иностранных авторов и отправлять русских специалистов получать знания за границу, так как лучшая в мире в недавнем прошлом отечественная педагогическая литература и высшая школа оказались, по оценкам высоких чиновников, несостоятельными.

Конечно, книга отражает жизненный, производственный и педагогический опыт автора, но основа ее — тысячелетний опыт управления, накопленный человечеством и отраженный во многих умных и интересных книгах, статьях и монографиях. Автору нужно было лишь аранжировать этот прекрасный букет из коллекции мудрых идей, тонких наблюдений и бесчисленных экспериментов — иногда поучительных, иногда и трагичных. Действительно, все есть в этом букете: экзотические, таинственные орхидеи, привычная домашняя герань, бесхитростные полевые цветы, засохшие, отмершие стебли и ядовитые, опасные плоды. Автору принадлежит лишь лента, скрепляющая этот букет, и несколько скромных цветов, выращенных им самим.

Часть I

Методологические основы управления

Глава 1. Проблемы управления в условиях политического и экономического кризиса России

Всякий, изучающий историю народных бедствий, может убедиться, что большую часть несчастий на земле приносит невежество.

К. Гельвеций

1.1. Развал системы управления — основная причина политического и экономического кризиса в России

Никогда еще за всю историю человечества народное хозяйство ни одной страны в мирное время не подвергалось такому тотальному развалу и разграблению, как достояние России за последнее десятилетие XX века.

Останавливаются не только отдельные предприятия, но и целые отрасли, капитальные вложения сократились за 1990—1994 годы более чем в три раза [28]. По данным Высшего Арбитражного Суда России, в 1995 году предприятий, объявленных банкротами и представленных на конкурс для смены профиля производства, было 305, а в 1996 году — 567. Инфляция ежегодно вытесняет за порог бедности новые миллионы и миллионы людей, постоянно сокращаются доходы населения [120], растет безработица, особенно среди молодежи, работников культуры, образования, науки, сокращается средняя продолжительность жизни населения. Угрожающие размеры приобрел нелегальный вывоз валютных средств за рубеж, так называемое "бегство капитала" (за счет искажения реальной стоимости товаров и услуг в ходе торговых миграций, контрабандного вывоза товаров и наличных денег, драгоценностей, предметов коллекционирования и т.п.). По данным исследований [18], масштабы бегства капитала из России в млрд. долл. иллюстрируются таблицей:

1992	1993	1994	1995
40—46	20—25	29—31	28—29

По данным Всемирного банка, в 1992—1995 годах из России, ежегодно вывозится от 20 до 46 млрд. долларов.

И самое страшное — происходит стремительная переоценка нравственных ценностей, девальвируются понятия честности, справедливости, уважения к труду, к семье и близким, растет коррупция и криминализация общества.

Каковы же основные причины столь глубокого политического, экономического и духовного кризиса в России? В этом вопросе существует разногласие суждений авторитетных политологов и экономистов, но из той полифонии мнений можно выделить несколько безусловно верных нот.

Называются следующие причины политико-экономического кризиса в России:

— отсутствие научно обоснованной и согласованной программы экономического, управленческого и социально-психологического развития общества;

— крайне низкий, дилетантский уровень культуры управления во всех сферах общественной жизни — от высших, государственных иерархических уровней до управления предприятиями, организациями и фирмами. В число важнейших факторов развития современных сложных организационно-экономических систем жизнь ввела необходимость повышения уровня организационной культуры и качества управления;

— сложность, многозвенность организационных структур управления, их слабая адаптация к изменениям внешних условий. На государственном уровне в настоящее время насчитывается 89 региональных субъектов управления, которые существенно отличаются по социально-экономическим показателям: по стоимости основных фондов и величине промышленной продукции — в десятки и даже сотни раз, по доходам на душу населения — от 6 до 12 раз. Подавляющее большинство субъектов Российской Федерации являются дотационными. Кризис последних лет усугубил экономические трудности регионов, ослабил их связи с центральными органами управления и усилил тенденции экономического сепаратизма [120];

— ложный, а иногда и корыстно продуманный акцент на управление системой распределения в ущерб первоочередным проблемам управления производством продукции и, наконец, — как следствие того, что политика стала формой сверхвыгодного предпринимательства, — алчность, корыстолюбие многих дорвавшихся до власти новых бизнесменов, безжалостно растаскивающих народное достояние, коррумпированность бюрократического аппарата и небывалый разгул преступности. "Сейчас мафия контролирует около 40% ВВП России, а в некоторых отраслях экономики (особенно в сфере услуг) практически держит все в своих руках" [9]. Необходимо обратить особое внимание на то, что все (все!) негативные стороны нашей жизни связаны с развалом систем управления и вторжением на все уровни управления малограмотных и бесчестных дилетантов.

И одновременно — традиционно отрицательное отношение ко всякого рода реформам и к власти вообще. Наш исторический опыт показывает, что всегда реформаторские усилия встречали недоброжелательное отношение большинства, считающего, что неудачи реформ есть результат некомпетентности, эгоизма и коррумпированности власти. Так было с реформами Петра Великого и Александра II (не спасало и то, что они — помазанники Божьи), так было и с реформами Столыпина, Керенского, Хрущева, Горбачева, такой же синдром всеобщей подозрительности к реформам характерен и для нашего времени.

Единственно радикальным способом лечения экономики "с административно-командным синдромом" и низкой управляемостью общественными процессами, в которой явно отсутствовала система развитых экономических стимулов и практически не использовался арсенал социально-психологических методов, — совершенствование систем управления всех уровней и превращение труда из подённого в свободный, движимый личным экономическим интересом и сознательной дисциплиной.

Разве этот диагноз не является лучшим доказательством неотложной необходимости глубокого изучения опыта науки и искусства управления?

И наше общество постепенно начинает двигаться по этому пути, хотя многие социологи и экономисты считают, что мы до сих пор топчемся на месте. Но зато с какой энергией топчемся, какие эмоции, страсти выплескиваются в мышинной возне политиканов! При всей сложности и противоречивости происходящих общественно-политических процессов мы имеем и принципиально важные идеологические достижения: свободу политических высказываний, переход от тоталитаризма к демократическим принципам управления, от административно-командных методов к рыночным отношениям, отказ от всеобщего агрессивного атеизма, превращение человека в полноправного субъекта хозяйственной деятельности.

Существенным основанием для оптимистических прогнозов по реализации радикальных политических и экономических преобразований в России является ее огромный экономический и интеллектуальный потенциал. Ни одно государство в мире не располагает такими обширными сельскохозяйственными площадями и огромными запасами полезных ископаемых. В расчете на душу населения Россия имеет ресурсный потенциал в 2—2,5 раза выше, чем США, в 6 раз выше Германии и в 18—20 больше, чем Япония [28]. Россия и сейчас еще обладает большим научным, культурным и духовным потенциалом, нужно только создать условия для его разумного использования и стимулирования. К началу 90-х годов из 72 млн. работающих более четверти имели высшее или среднее специальное образование.

Процесс реформирования экономики страны требует и серьезного пересмотра основных концепций экономической науки, всестороннего анализа достижений мировой управленческой мысли. Попытки применить иностранные экономические методы без их адаптации к российским условиям не всегда правомерны и чаще всего обречены на провал — столь, мягко говоря, специфичны эти условия.

Нельзя и перечеркивать научное наследие советской эпохи. Несмотря на несомненную политизированность и конъюнктурную основу большинства научных исследований того времени, теоретические положения марксизма не потеряли научной ценности и их отрицание наносит существенный ущерб национальной экономической школе.

Поиски оптимальных методов перехода к рыночной экономике привели к появлению различных программ реформирования страны (Л. И. Абалкина, С. Ю. Глазьева, Д. С. Львова, Н. Я. Петракова, Г. А. Явлинского). В итоге научных поисков и выбора альтернативных вариантов правительством России под руководством Е. Т. Гайдара была реализована экономическая программа, основанная на монетаристской теории Милтона Фридмана (применение этой теории кабинетом М. Тэтчер в Англии и администрацией Р. Рейгана в США не дало ожидаемого эффекта). Переход к рыночной экономике сопровождался обнищанием населения, обесцениванием сбережений и резким сокращением объемов производства.

Но важны не только научно обоснованные экономические реформы, но и понимание азбучной истины теории управления — власть и ответственность неотделимы. И политические оценки не должны зависеть только от сиюминутной ситуации, аудитории и количества выпитого.

1.2. Новые требования к управлению

*Большого напряжения и великой
страсти требует наука от человека.*

И. П. Павлов

Управление, в широком понимании этого термина, — непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов. Каждый специалист в области управления обязан владеть теорией, практикой и искусством управления, уметь четко определять цели своей деятельности, определять стратегию и тактику, необходимые для их достижения, принимать управленческие решения и нести персональную ответственность за них.

Принципиальные изменения в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством настоятельно требуют от руководителей предприятий и государственных служащих глубокого изучения современных методов и форм управления трудовыми коллективами. Функции руководителя значительно усложнились. Теперь он не только обязан думать о производственном и хозяйственном управлении своим предприятием, фирмой, но и постоянно решать перспективные, стратегические вопросы, которые раньше решались на уровне главка или министерства. Без изучения рынка, без поиска места для своих товаров на нем, без инновационных вложений и банковского кредита предприятие обречено, в условиях рыночных отношений оно погибнет в конкурентной борьбе. Рынок имеет в своей основе демократические принципы, так как он не может нормально развиваться без самостоятельности производителей и потребителей, без равноправия всех форм собственности и свободы выбора. Рыночная конкуренция уже сейчас стала механизмом отбраковки всех нежизненных форм производства и торговли, при ней обречены все неэффективные формы и методы хозяйствования. Для создания цивилизованного рынка не обязателен тотальный переход от государственной собственности к частной, достаточно законодательно закрепить за предприятием право распоряжаться своей продукцией и своим имуществом.

Жизнь ставит перед руководителем такие проблемные задачи, как внедрение новых технологий, организация выпуска новых, конкурентоспособных товаров, не формальное, а фактическое внимание к качеству выпускаемой продукции, решение комплекса социальных вопросов, поиск новых методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины. И еще одно новое и очень важное — риск, ответственность. Сейчас в руках руководителя и аппарата управления судьба предприятия; помогать отстающему, как было раньше, никто не будет. Ушла в прошлое такая форма социального паразитизма, как хозяйственное иждивенчество, когда государство оплачивало просчеты и разгильдяйство отстающих предприятий. Руководители вынуждены самостоятельно решать целый ряд

новых производственных проблем: определение стратегических целей и задач управления, разработка детальных планов для достижения этих целей, декомпозиция задач на конкретные операции, координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами, постоянное совершенствование иерархической структуры, оптимизация процедуры принятия управленческих решений, поиск наиболее эффективных стилей управления и совершенствование мотивации действий сотрудников.

Появилась и успешно развивается новая тенденция в практике управления — оказалось, что успешная работа предприятия, получение им высоких прибылей и высокая конкурентоспособность во многом зависят от **культуры организации**. Все крупные и процветающие фирмы мира имеют свою особенную, глубоко продуманную культуру организации, т.е. целый комплекс правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются. Все это дало основание утверждать, что наступает время "культурной революции в управлении".

Становится все более очевидным, что методы управления должны охватывать практически все стороны жизни общества. Обоснованно закрепляются понятия общего и специального менеджмента (о терминологических тонкостях — немного позже): общий менеджмент — управление социально-экономическими процессами (на федеральном или региональном уровне, управление министерскими, коммерческими и банковскими структурами и т.п.); специальный — управление объектами, имеющими особые, специфические черты (финансовый, муниципальный, инвестиционный и т.п.). Однако функции и объекты управления в этих структурах не определены с необходимой точностью, особенно по вертикали государственной организационной структуры, что приводит к значительному количеству дублирующих друг друга органов управления на всех уровнях власти.

Другой особенностью современной теории и практики управления является тенденция распространения маркетинговых методов работы на деятельность некоммерческих организаций. В системах государственного и муниципального управления все чаще применяются методы маркетинговых исследований, работа по бизнес-планам, развиваются новые виды специального менеджмента: финансовый, муниципальный, инвестиционный и т.п. В России перед руководителями возникли новые, неведомые ранее трудности из-за нестабильности (а может быть, и отсутствия?) правовой базы в стране — ведь на ниве законотворчества увлеченно трудятся Государственная Дума, сам Президент, органы юстиции и правопорядка и, конечно, местная администрация. Всегда лют и хитер был русский чиновник, а уж сейчас... А налоговая инспекция, а антимонопольный комитет, а государственная и рангом ниже мафия...

Особые задачи стоят перед самостоятельным предприятием в связи с новыми проблемами материально-технического обеспечения и сбыта. С ностальгическим умилением вспоминают коммерческие директора и заведующие отделами снабжения "старые добрые времена", когда они "выбивали" там, "наверху", дополнительные капитальные вложения, оборудование, топливо, материалы, фонд зарплаты. Время всегда рождало своих героев, и были великие мастера "открывать" дополнительные ресурсы на всякий случай, про запас, а теперь... Теперь появились маркетинг, реклама, нужно искать контакты с партнерами в ближнем и дальнем

зарубежье, учитывать сложные таможенные барьеры, и ведь все это требует новых профессиональных знаний. "Радость моя, мы живем в переходную эпоху", — говорил Адам Еве по дороге из рая", — шутит У. Инге.

1.3. Порочность дилетантских методов в управлении

Преуспеть легче всего там, где некоторые работают по призванию души, а остальные служат по назначению начальства, то есть в системе управления.

С. Н. Паркинсон

Длительное игнорирование особенностей товарного производства в условиях рыночных отношений привело к тому, что специалисты и руководители предприятий в большинстве своем не владеют необходимой теоретической базой в области современного менеджмента, не имеют практического опыта работы в условиях экономической самостоятельности предприятий и демократических преобразований в обществе. Исследования показывают, что политическое, административное и экономическое руководство основными отраслями промышленного производства и страной в целом, управление многочисленными новыми предприятиями и фирмами осуществляются дилетантами, не имеющими специального образования и опыта управления [116]. Профессионально подготовленными в области управления считают себя только 3,5% опрошенных руководителей, подготовку в вопросах права и психологии управления имеют менее 4%, а полностью владеют проблемами работы в условиях рынка только 0,7%! Проблемы дилетантских методов управления и низкой подготовки специалистов беспокоят и зарубежных предпринимателей. В книге профессионального американского менеджера Дж. Стэка "Большая игра в бизнес" говорится, что самый высокий барьер, который необходимо преодолеть на пути к успеху, — невежество. Он пишет: "Именно в нем кроется причина многих неудач. Для меня невежество и неудача — одно и то же. В большинстве компаний существует три уровня невежества:

1. Невежество высшего руководства заключается в представлении о том, что подчиненные не способны понять проблем и ответственности руководителей.

2. Невежество рабочих обычно означает, что они понятия не имеют, почему руководство действует именно так, а не иначе. Кроме того, все ошибки в деятельности фирмы приписываются жадности и тупости начальства.

3. Невежество руководителей среднего звена означает, что они все время разрываются между требованиями высшего руководства и рабочих. Их роль в компании — самая трудная, потому что они — слуги двух господ. Если они на стороне рабочих, значит, в оппозиции к начальству. Если же на стороне высшего руководства, то вступают в конфликт с рабочими. Следовательно, они всегда недовольны собой".

Любопытны данные социологического опроса среди руководителей крупнейших предприятий, проведенного в начале перестроечного процесса: по самооценке руководителей, самый высокий уровень знаний они имеют в

области техники и технологии производства (4,1 по пятибалльной шкале), а самый низкий (от 3,1 до 3,3) — в области психологии и теории управления [81].

Среди новых предпринимателей прочно утвердилось мнение, что их жизненного опыта вполне достаточно для оптимального управления производственными коллективами, что специально изучать теорию и искусство управления — лишняя трата времени. А объективные исследования показывают, что менее 1 (одного!) процента руководителей подготовлены к работе в условиях рынка. Подавляющее большинство современных руководителей не подозревают, что наука управления — одна из сложнейших отраслей знания, что существуют объективные законы управления, есть философские, социальные, правовые, психологические аспекты управления, что есть, в конце концов, мощная техника и даже искусство управления. Свои неминуемые срывы и провалы на служебном поприще они, естественно, объясняют случайным совпадением неблагоприятных факторов, интригами и происками недоброжелателей. Для процветающих русских нуворишей тот факт, что они приобрели огромные состояния без знания каких-либо теорий и законов управления, убедительно свидетельствует о ненужности любых форм обучения, им важно овладеть другим искусством: как тратить эти деньги, не вызывая насмешек опытных, солидных зарубежных партнеров.

Уместно вспомнить известное ироничное высказывание о наших купцах, хотя проводить параллели между "новыми русскими" и купечеством было бы не совсем корректно: "Такой же ты мужик, как и все, только вот синий сюртук носишь да и обтесался немного между господами, а посадить обедать с собой все-таки нельзя — в салфетку сморкаешься", — говорил в прошлом веке историк С. Аттава. "Российские предприниматели, приезжающие в США или временно живущие там, ведут роскошный образ жизни на деньги, которые незаконно держат за пределами России", — пишет газета "Джорнэл оф коммерс энд коммершл". Однако и они, эти процветающие бизнесмены, всегда предпочитают иметь дело только с профессионалами, а не с дилетантами, и сами начинают проявлять интерес к научным основам бизнеса и менеджмента.

Дилетант в любой области знаний, от музыки и до управления, распознается достаточно просто. Для него характерны амбициозность, низкая культура, неуважение ко всем, кто ниже его по положению, агрессивность, отсутствие самокритичности, высокое мнение о собственном красноречии и удивительная легкость смены позиции. Дилетанты во все времена охотно берутся за решение любых проблем, если результаты их деятельности не будут очевидны немедленно: как лечить грипп, рак и саркому, как застраховаться от порчи и сглаза, предсказать будущее и т.д. Но ведь никто из дилетантов не решится исполнить сонату Бетховена или сделать простейшую хирургическую операцию — этому нужно долго и серьезно учиться.

Так и с управлением — для дилетанта здесь все просто и ясно, и так было в течение последних восьмидесяти лет. Красива фраза: "Каждая кухарка должна управлять государством", но мы на горьком опыте убедились, к чему приводит, если во главе завода оказывается рабочий, а управляющим банком становится матрос. А ведь так и было в первые годы советской власти. IX съезд большевистской партии в 1920 г. формально

закрепил следующее мудрое предложение: во главе государственных предприятий должен стоять директор-администратор обязательно из рабочих, а его помощником назначался профессионал-инженер, а если руководил предприятием инженер, то при нем должен быть комиссар из рабочих или один-два помощника-рабочих. Таким образом, "социально чуждые" элементы не могли "навредить", а позже, когда специалисты или эмигрировали, или были физически уничтожены как враги народа, возникла острая нехватка профессионально подготовленных кадров — в 1927 г. на 10 тыс. рабочих приходилось 65 инженеров и 68 техников, большинство из которых были практиками и специального образования не имели.

Однако утверждать, что мы всегда отставали в решении проблем управления и что за последние годы не наметились заметные тенденции к осознанию важности этих проблем, было бы необъективно. Система управления советским народным хозяйством была хорошо адаптирована к требованиям административно-командной системы и воспитала много прекрасных специалистов, труд которых определил существенные достижения в энергетике, топливдобывающих отраслях промышленности, строительстве и тяжелой индустрии. Но какой ценой...

Полезно вспомнить, что за годы советской власти промышленность страны развивалась в 6 раз быстрее мировой. В самые "застойные" годы (с 1981 г. по 1985 г.) валовой продукт страны увеличивался на 20%, а в США в эти годы — на 14%, в Западной Европе — на 8% и лишь в Японии — на 21%.

Общество, сознательно разрывающее связь между прошлым и настоящим, если оно безразлично к опыту социалистического строительства и неуважительно относится к урокам отечественной истории, не может считаться здоровым — налицо нравственная амнезия, потеря общественной памяти. Да, опыт строительства социализма закончился сокрушительным провалом и принес нашему народу неисчислимы бедствия, однако он никак не дискредитирует сами идеи социализма, о которых мечтали величайшие умы человечества. "Социализм есть имя нашей мечты", — говорит Ирвинг Хоу, и "никто в здравом уме не будет мечтать о капитализме", — продолжает эту мысль известный проповедник Ричард Нейхауз [95]. Симптомы нравственной амнезии, этого тяжелого недуга, ощущаются постоянно: утрачиваются такие важнейшие категории, как любовь к родине, патриотизм, девальвируются понятия добросовестного труда, бескорыстия, чести и достоинства.

В связи с этим нельзя не вспомнить мысль известного французского дипломата князя Талейрана: "Для того, чтобы иметь много денег, не надо иметь много ума, а надо не иметь совести". Не верится, что великий русский писатель М. Е. Салтыков-Щедрин не наш современник — он сказал: "Мнения, что Запад разлагается, что та или иная раса обветшала и сделалась неспособной для пользования свободой, что западная наука поражена бесплодием, что общественные и политические формы Запада представляют бесконечную цепь лжи, в которой одна ложь исчезает, чтобы дать место другой, — вот мнения, наиболее любезные Митрофану..." Удивительно точно и актуально, не правда ли?

1.4. Некоторые терминологические тонкости

Errare humanum est

(Человеку свойственно ошибаться).

Латинская пословица

Для каждой отрасли знаний характерен свой исторически сложившийся специфический категориальный и терминологический аппарат. Появление новых научных терминов должно быть обоснованным, практически целесообразным, вводить в круг новых проблем или раскрывать новые аспекты старых. Эклектичная, подчиненная лишь моде и не имеющая разумного научного обоснования новая метафорическая терминология может привести к отрыву современного знания от его исторических корней, традиций и к утрате данной наукой своей специфики, терминологической точности и строгости. Это не очередной призыв к борьбе с "безродным космополитизмом", а естественное желание оградить язык науки, как и русский язык в целом, от неоправданной вестернизации.

С началом перестройки на русскую речь обрушился поток иностранных слов и терминов в основном американского происхождения, причем этот ничем не обоснованный и безжалостный процесс засорения русского языка вдохновлен не только современными предпринимателями, но, как это ни странно, учеными, деятелями искусства и культуры. О необходимости защиты и охраны русского языка говорилось на Всемирном Русском Соборе (1993 г.), IX съезде писателей (1994 г.), в Федеральном законе "О национально-культурной автономии" (1996 г.), на многочисленных собраниях и конференциях.

За последние годы во многих странах ширится движение в защиту родного языка от американизмов и принимаются соответствующие законы. Французская Академия, например, доказала необходимость запрета на употребление иностранных терминов, если во французском языке имеются адекватные обозначения понятий и явлений. В законодательном порядке из делового и научного обращения изъято более 2 тысяч неоправданных заимствований (есть, правда, и курьезы — за употребление такого слова, как, например, "джинсы", взимается солидный штраф). Защищают свой родной язык в Италии, Саудовской Аравии и в ряде других стран, с искренним сочувствием к современным проблемам русского языка высказался испанский ученый М. Б. Гарсия Альварес: "Современный русский язык буквально задыхается от варваризмов — слов, заимствованных из иностранных языков".

Менеджмент, менеджер начинают все более энергично вытеснять из нашего лексикона привычные слова "управление", "руководитель", "управляющий". Равноценна, правомочна ли эта замена?

Управление, как функция любых организованных систем, обеспечивает поддержание деятельности и реализацию целей системы и по своему смыслу несколько шире понятия "менеджмент", хотя многие специалисты считают эти понятия синонимами. Общеизвестно, что в основе термина "менеджер" лежит английский глагол *to manage* — управлять, происходящий от латинского *manus* — рука, хотя есть мнение, что глагол *to manage* первоначально означал "искусство объезжать лошадей" [23]. Менеджер — профессиональный управляющий, человек, обладающий специальными знаниями, талантом и определенными навыками в области организации производства и управления. Менеджер не является владельцем

фирмы, хотя и может владеть частью ее акций, он работает по найму независимо от уровня управления, его профессиональной подготовки и практического опыта работы.

Все работники государственной конкурсной профессиональной службы США подразделяются на 18 рангов. С 1-го по 8-й — низший персонал (конторские служащие, машинистки, стенографистки), их руководители (supervisors) занимают должности от 9-го до 12-го ранга, руководители среднего звена (manager) — с 13-го по 15-й, а высшие руководители аттестуются на должности 16—18-го рангов (executives). Таким образом, собственно менеджеры, руководители среднего звена государственной иерархии США, составляют около 14% от 2,8 млн. служащих федеральных органов управления. Кроме того, необходимо учесть значительное количество менеджеров, работающих в частных компаниях Америки [81].

Менеджер работает прежде всего в хозяйственной, производственно-рыночной сфере, и если в России руководитель идентифицируется с первым лицом предприятия, директором или начальником крупного структурного подразделения, то на Западе менеджер не является первым руководителем или предпринимателем, "менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений" [86]. Менеджер работает в хозяйственной, рыночной сфере и в соответствии с этим имеет свои определенные цели и функции. В европейско-американском понимании директор (первый руководитель) должен заниматься в основном стратегическим управлением, а оперативное управление он возлагает на заместителей; в России же директор решает практически все вопросы, являясь в том числе и менеджером. В 1991 г. социолог С. Д. Мартынов писал: "...отличие советского хозяйственного руководителя от западного менеджера очень значительно, и говорить о советском менеджере можно весьма условно, перспективно, т.е. в прогнозном варианте". С этим мнением можно согласиться, и в дальнейшем тексте монографии термины "управление", "руководитель" сознательно будут применяться чаще, чем "менеджмент" и "менеджер".

Современные предприниматели России имеют перед глазами наглядный пример передовых стран, процветающих фирм и стали понимать важность изучения их опыта, их передовой управленческой технологии. Стало наконец очевидным, что для осуществления радикальных перемен в обществе, для решительных экономических преобразований необходима адекватная им система управления, которая смогла бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических позиций обеспечить эффективность производства, удовлетворить потребности населения. Для подготовки профессиональных управленческих кадров в России начали функционировать сотни школ и курсов менеджмента, маркетинга и бизнеса, введены специальные дисциплины в программы большинства вузов, расширяется прием слушателей в академии и высшие школы международного бизнеса и управления. Велик соблазн решить проблему подготовки специалистов в области управления быстро и просто: есть опыт международного менеджмента и соответствующая учебная литература, есть Права Человека и "Его Величество Закон"; перенести все это на русскую землю — и проблема будет решена. Увы, не так все просто. Тем более что у нас всегда "хотели, как лучше, а получилось, как всегда".

Есть еще одна деликатная тема для размышлений — как стать профессиональным менеджером? Какой колледж, институт или академию нужно окончить, какие дисциплины нужно изучить? Ведь недавно в перечне специальностей Государственного образовательного стандарта появилась специальность "менеджмент". Видимо, всем уже ясно, что управление во всех сферах деятельности, от государственного управления и до управления любым коллективом, настоятельно требует профессионализма. Управление — сложная наука, имеющая свои фундаментальные принципы, методы, технические средства, от телефона до современного компьютера, и каждый специалист в области управления обязан владеть этими методами и средствами. Необходимо глубоко знать технологию и специфические особенности производства, где работает специалист по управлению, существуют правовые аспекты управления, социальные, философские, нравственные, психологические, методологические... Необходимы высокая культура и широкое общее образование, необходим опыт работы в области управления. И, наконец, если управление — не только наука, но и искусство, то необходим талант, без которого искусство мертво.

Как обучать бывшего школьника науке и искусству управления? Понятно, что он должен будет знать основные принципы, функции и современные теории управления, маркетинг, психологию, технику и технологию управления, способы воздействия на личность и коллектив, но как быть с такими базовыми дисциплинами, как математика, физика, химия и другими отраслями знания, которые обязательно изучают в технических или экономических вузах? И как определить у абитуриента наличие способностей, таланта, необходимых для искусства управления? Ведь не примут выпускника школы в консерваторию обучаться вокалу или игре на скрипке, если у него нет способностей.

Напрашивается вывод: в каждом вузе необходимо изучать теорию и технику управления среди других обязательных дисциплин, но основное внимание следует уделять изучению базовой специальности — экономики, энергетики, строительства и т.п. И лишь после приобретения производственного опыта и при явных способностях к управлению следует обучать теории и искусству управления в полном объеме с получением второго высшего образования или в системе повышения квалификации.

Удивительна и по-своему трагична судьба одной из самых замечательных отраслей знания — кибернетики, науки о единстве информационных и управленческих процессов в любых системах: технических устройствах, живых организмах и человеческих организациях. Осмеянная и охаянная в 50-х годах советской философией "буржуазная лженаука", отождествляющая якобы человека и машину, человеческое сознание и функции кибернетических систем, в настоящее время забыта и как будто по чьей-то команде вычеркнута из перечня важнейших научных дисциплин. В последние годы кибернетика практически даже не упоминается в трудах американских, европейских и российских авторов, хотя именно кибернетика, созданная на основе естественнонаучных достижений в области теории автоматического регулирования, электроники, теории информации, математической логики, теории алгоритмов, является основой современных концепций теории управления. Этот несправедливый пробел в эволюции управления как науки принципиально устраняется введением в состав этой монографии специального раздела.

Аналогичная ситуация возникла и с автоматизированными системами управления (АСУ). После всеобщего одобрения и излишнего, пожалуй, бума вновь как бы по взмаху чьей-то дирижерской палочки даже сама аббревиатура "АСУ" выпала из лексикона ученых и практиков, зачеркнуты многолетние плодотворные труды отечественных специалистов. Но ведь основные принципы и методология АСУ как совокупность экономико-математических методов, компьютерной техники и организационных комплексов, обеспечивающих оптимальное управление сложными технологическими процессами, сохранили свою актуальность и сегодня.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы основные причины политического и экономического кризиса в России?
2. Какие новые требования предъявляются к современной системе государственного и производственного управления?
3. Профессионализм и дилетантство в управлении.
4. В чем разница между творческой и репродуктивной деятельностью?
5. Существует ли принципиальная разница между терминами "управление" и "менеджмент"?

Глава 2. Характерные особенности теории и практики управления

2.1. Управление — наука и искусство

Чем дальше, тем искусство становится более научным, а наука — более художественной; расставшись у основания, они встретятся когда-нибудь на вершине.

Г. Флобер

Управление — древнейшее искусство и новейшая наука. Специалисты в области управления сходятся во мнении, что управление является частью больших политических, экономических, технологических, социальных и этических систем и основывается на собственных концепциях, принципах и методах, т.е. имеет серьезный научно-методический фундамент.

Любая наука представляет собой совокупность знаний и непрерывного поиска новых данных о природе и обществе с целью понять и объяснить явления и законы природы, частью которой является сам человек. В новом сложном явлении наука стремится определить его основу, которая обычно бывает гениально проста, открыть закономерности, скрывающиеся в кажущемся хаосе. Главным в теории является не подробное описание исследуемого объекта, а изучение его основных свойств, выявление общих законов, связей для того, чтобы обеспечить принципиальную возможность установления новых знаний.

Теория управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований — она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Регистрация и систематизация явлений, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций — основная задача любой науки, в том числе и науки управления.

Практическая деятельность человечества не сводится только к общественному производству, она охватывает все стороны жизни, развивает материальную и духовную культуру общества. Наука обычно опережает запросы практики, позволяет предвидеть новые явления, но при всей своей самостоятельности теория во многом зависит от практики, ищет в ней подтверждений или опровержений своих концепций — великий процесс восхождения мысли от абстрактного к конкретному. Практика оперирует непреложными, объективно-истинными фактами, хотя сами по себе они не могут решить проблемы. Гипотезы, предположения, интуитивные догадки могут рассыпаться, не выдержав критерия практики, но факты, послужившие основой для построения гипотез, остаются незывлемыми и лишь переходят из одной системы знания в другую. История развития

теории управления с ее находками и поражениями, созданием новых оригинальных гипотез и отторжением их практикой подтверждает эту мысль. Наука располагает мощными средствами познания мира — методом анализа, т.е. расчленения явления на его составные части, свойства, ступени развития, и методом синтеза — обобщения, составления цельной картины изучаемого процесса. Анализ предшествует синтезу, их объединяет органическая, внутренне необходимая связь.

Теория управления персоналом или наука об административном управлении далеко не всегда может, к сожалению, опираться на дедуктивные и экспериментальные методы исследований, так как изучаемые явления нельзя изолировать от влияния внешней среды и побочных факторов. Помимо анализа и синтеза наука (и особенно искусство) располагает еще одним удивительным, таинственным инструментом — интуицией. Несомненно, что интуиция базируется на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, но внезапность срабатывания механизма интуиции, "озарение", остается загадкой, и надежда, что интуиция, как универсальная отмычка, способна вскрыть сейфы кладовых знаний, совершенно иллюзорна. Интуиция — результат напряженной работы человеческой мысли, постоянного, настойчивого поиска решения проблемы. Так было и со знаменитым яблоком Ньютона, и со сном Менделеева, и с музыкальными находками композиторов. Интуитивной находке еще предстоит пройти сложный путь от замысла, идеи, гипотезы до вердикта практики.

Поскольку управление является не только наукой, но и искусством, то роль интуиции в принятии управленческих решений особенно велика и ответственна, тем более что эти решения обычно принимаются при остром дефиците времени и обычно отмене не подлежат. Сейчас, когда наша страна находится в стадии мучительных поисков политических и экономических решений, особо важно, чтобы руководитель любого уровня понимал — успешное управление фирмой, предприятием и, наконец, государством возможно лишь при знании научных основ управления и умении творчески применить эти знания, т.е. при владении искусством управления.

Наука и искусство управления имеют и свою неповторимую эстетику, созвучную готике и музыке, — порыв и полет фантазии, когда творческое озарение основано на солидном фундаменте целесообразности, точном расчете и математически строгой гармонии.

В практической деятельности управляющие находятся в постоянном контакте с изменяющейся средой и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального, нетривиального решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков (Г. Кунц, С. О'Доннел и др.) категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством: "Процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации". И далее, о роли науки в управлении: "Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности

группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств".

Во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от альтернативных вариантов (если не целью, то методами), умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Вполне объяснимо, почему среди достижений мировой управленческой мысли особое место занимает один из высших разделов теории управления — искусство управления. Действительно, не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Кажется, что все есть у этого человека: глубокие профессиональные знания, жизненный опыт, трудолюбие, добросовестность, но стать настоящим, авторитетным лидером он так и не смог. Нужно что-то еще (это "что-то еще", это "чуть-чуть" так характерны для искусства!), чем обязательно должен владеть настоящий руководитель, и в первую очередь — это талант, да, именно талант, которым владеют мастера музыки, живописи, поэзии и прозы, без которого искусство превращается в ремесло.

Грамотный инженер, хорошо знающий технику и технологию на своем участке работы, но не владеющий специальными знаниями и опытом управленческой работы, сможет в лучшем случае стать средним, заурядным руководителем, но если у него хватит решимости уйти от своего узкого, ограниченного профессиональными рамками мировоззрения специалиста, проявить настойчивость в изучении принципов и психологических основ управления, то, обладая талантом руководителя, он может стать настоящим организатором производства и признанным лидером своего коллектива.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости "человеческой инженерии" и владеть обширными гуманитарными, человековедческими знаниями. Альберт Эйнштейн отстаивал тезис о необходимости самой тесной связи науки и искусства; Нильс Бор аргументированно утверждал, что методы искусства расширяют и обогащают методы естествознания, а Луций Сенека пытался определить основные контуры особой науки — психагогики, которая должна была заниматься проблемами искусства управления душой человека.

Жизненный опыт каждого подскажет примеры удивительно тонкого владения мастерством общения и воздействия авторитетной личности на оппонента, на мнение группы. Мудрая мать, даже не имеющая высокого образования, авторитетно и объективно разберет и уладит семейный конфликт; судьба отдаленного кишлака или горного селения в надёжных руках аксакалов; талантливый актер или опытный оратор силой своего искусства могут буквально покорить своих слушателей.

В широком смысле термин "искусство" применим к любой сфере человеческой деятельности, когда какая-либо работа выполняется умело, мастерски, искусно в технологическом, а часто и в эстетическом смысле.

Искусство является составной частью более общих систем (эстетика, культура) и проявляется как способность к импровизации, высокое умение объединять отдельные элементы знания и интуиции в новые, ранее неизвестные комбинации, развивает творческое воображение, способствует нравственному самоопределению и самосознанию личности, формирует эстетические вкусы и идеалы. Если искусство есть деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира, то искусство управления отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения. Важная особенность искусства — способность хранить шедевры человеческой деятельности, являться уникальной памятью, хранилищем достижений человечества. Теория и искусство управления также имеют свою тысячелетнюю историю, и добытые по крупицам знания, опыт хранятся в нашей памяти.

Наука и искусство основаны на творчестве в отличие от репродуктивной деятельности, направленной на количественное воспроизведение достигнутого стандарта. Если в творчестве невозможен плагиат, то репродукция определяет любую оригинальность, своеобразие как брак. Величайший подиум ораторского искусства может быть превращен в постыдное ложе растления слова, гнусного надругательства над речью, единая грамматика и словарь лежат в основе чиновничьего циркуляра и "Моцарта и Сальери". Правомерность, уместность речевого стиля зависят от жизненной ситуации и от характера документа. Можно сказать, что "атмосферные явления в виде осадков принесет циклон из средиземноморской акватории, возможна гроза, ветер порывистый, временами сильный", и подобная информация Гидрометцентра привычна и уместна, но можно написать, что "тьма, пришедшая со Средиземного моря, накрыла ненавидимый прокуратором город" — пример репродукции и творчества. Смелый прорыв в неведомое, талант первооткрывателя лежат в основе прогресса, однако и реализация великих открытий, развитие материальной культуры общества требуют не только репродуктивной деятельности, колоссальной концентрации ресурсов, но и истинно творческой активности многих незаурядных личностей.

Весьма поучительно рассуждал о взаимоотношающей связи науки и искусства крупнейший немецкий военный теоретик Карл фон Клаузевиц (кстати, в Отечественную войну 1812 г. служивший в русской армии). Хочется привести длинную выдержку из знаменитой книги Клаузевица "О войне", где он утверждал, что цель науки — знание, цель искусства — умение. "Умение не могло бы быть изложено ни в какой книге — значит искусство не должно бы служить заглавием какой-то книги. Но раз уже образовалась привычка объединять под одним общим названием теории искусства или попросту искусства все нужные для искусства знания (которые в отдельности могли бы составить законченные науки), то представляется последовательным проводить и дальше этот принцип расчленения и называть искусством все то, что имеет своей целью созидательное умение, например строительное искусство, а наукой то, где целью является чистое знание, например математику, астрономию. Само собой понятно, что в каждой теории искусства могут заключаться отдельные научные построения. Как бы груба и наглядна ни была разница между

знанием и умением в сложных результатах человеческого знания, проследить эти два начала в самом человеке и полностью разграничить их чрезвычайно трудно. Где творчество и созидание составляет цель, там царит искусство, наука же господствует там, где целью служит исследование и знание".

Теория управления не может дать готовые рекомендации для конкретных жизненных ситуаций, и каждый человек принимает решения, основываясь на интуиции и собственном опыте. Но любая импровизация опирается на глубокое знание законов, научно обоснованных и понятых человеком методов мастерства. В основе любого вида искусства лежат продуманные обобщения, возникающие в процессе творчества. По-настоящему можно понять произведение искусства, только постигнув законы композиции, законы творчества. Знание принципов управления делает выбор методов искусства управления более обоснованным и действенным. Кунц и О'Доннел в книге о системном и ситуационном анализе управленческих функций говорят: "Управление — это искусство, подобно медицине или композиторской деятельности, инженерному делу или футболу. Но всякое искусство использует лежащее в его основе организованное знание (концепции, теории, принципы, методы) и применяет его с учетом реальной обстановки для достижения желаемого практического результата".

Искусство управления — способность человека принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации и времени. В основе его лежат методология и принципы науки управления, которая, в свою очередь, является дисциплиной периода интеграции наук и опирается на достижения теории автоматического регулирования, теории информации, кибернетики, экономики и реагирует на изменения основных концепций политической жизни общества. Одновременно искусство управления впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методы воздействия на алчность и социум различных религиозных конфессий (рис. 1).

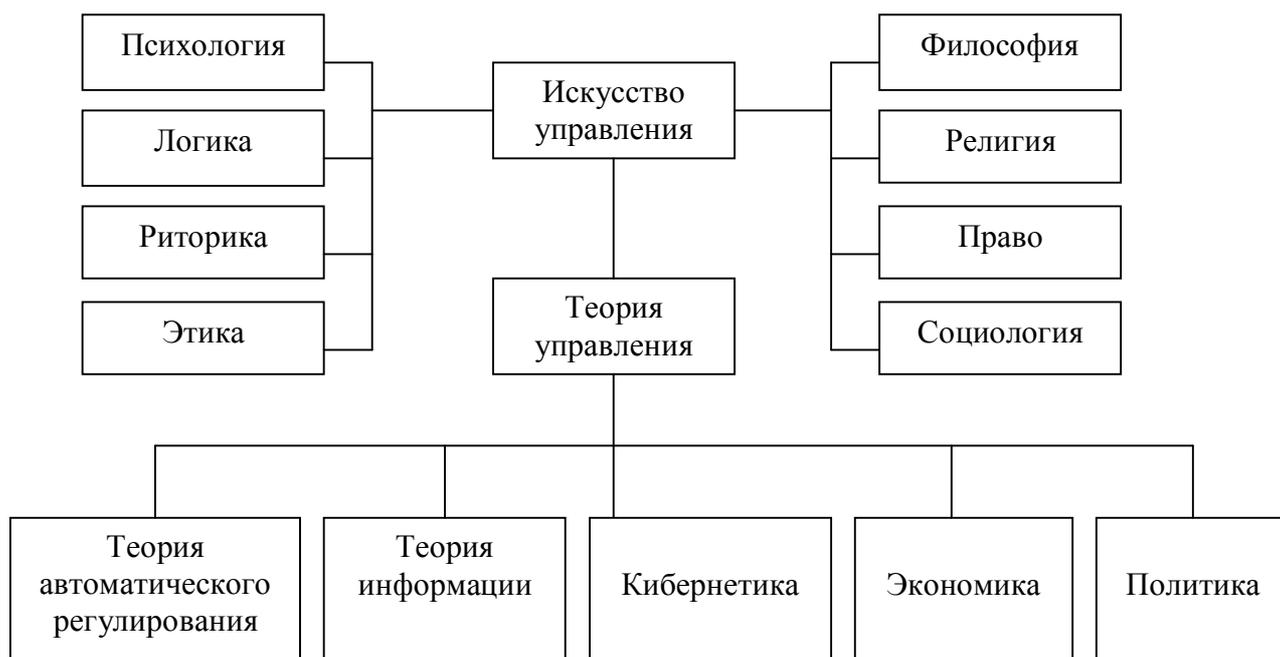


Рис. 1. "Генеалогическое древо" искусства управления

Профессиональная подготовка кадров управления является одним из высокорентабельных вложений, поскольку лишь выполнив эту задачу, мы сможем подняться на уровень высших экономических достижений и преодолеть пропасть нищеты, в которую скатывается страна в последние годы. "В стране, которой хорошо управляют, стыдятся бедности. В стране, которой управляют плохо, стыдятся богатства", — говорил Конфуций две с половиной тысячи лет назад, и нам нужно научиться управлять страной хорошо.

Словом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т.е. владеть искусством управления.

2.2. Особая сложность и актуальность теории и практики управления

Что же и составляет величие человека, как не мысль?

А. С. Пушкин

Итак, цель науки управления — изучение и совершенствование принципов, структур, методов и техники управления. Поиск оптимальных методов управления ведется постоянно и в большом диапазоне, от технологических (ручное, автоматическое, телемеханическое управление, АСУ) до экономических, административных и социально-психологических. Метод управления можно определить как способ воздействия на управляемую систему для реализации поставленных задач. Методы управления зачастую дополняют друг друга, выбор их ориентирован на экономическую целесообразность, своевременность и доступность каких-либо из основных методов.

Решение проблем управления связано со значительными трудностями, так как наряду с процессами, которые поддаются количественным измерениям (затраты ресурсов в количественном и стоимостном выражении, расход энергии, металлоемкость и т.д.), есть и такие, что не поддаются объективной количественной оценке: эффективность действующих методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотиваций на производительность труда, значение административного предвидения и прогнозирования, психологический климат и т.п. Анализ и оценка этих явлений возможны лишь после длительного экспериментирования с последующей математической обработкой полученных результатов.

Процесс управления технологическими объектами, машинами, станками имеет свои сложности, но физические объекты значительно надежнее выполняют команды управления, их действия, алгоритм поведения вполне предсказуемы, а вот управлять людьми значительно сложнее. Человек, вежливо улыбаясь, может продолжать бездельничать, несмотря на самые строгие приказы и предупреждения, — таков уж человек, не всегда можно быть уверенным в логичности, целесообразности и предсказуемости его поведения.

Рост сложности систем управления определяется постоянным повышением производительности труда и скорости обработки оперативной информации, вводом в эксплуатацию все более сложных и совершенствованием действующих технологических объектов (энергетических и транспортных систем, каналов связи и т.п.), увеличением количества взаимодействия между элементами экономических и государственных систем.

Результаты социологических исследований являются необходимой базой для проверки теорий и гипотез управления, основанных на единстве анализа и синтеза процессов и факторов управления. Сложность выполняемых экспериментов и их последующая математическая обработка требуют привлечения большого количества квалифицированных научных специалистов, разработки специальных методик и программ.

Последние десятилетия XX в. характеризуются постоянным вовлечением в органы управления все больших и больших трудовых ресурсов. Рост масштабов производства, его усложнение постоянно увеличивают удельный вес и численность специалистов, в том числе и управленцев, в общей численности работников. Данные ЦСУ СССР наглядно подтверждают эту тенденцию: если в излюбленном ЦСУ 1913 году специалистов с высшим и средним образованием в стране насчитывалось около 190 тыс. человек, то в 1982 году их численность превысила 30 млн., т.е. увеличилась более чем в 150 раз. Если в 1928 г. на одного инженерно-технического работника в промышленности приходилось около 26 рабочих, то к началу перестройки их число сократилось до пяти. Это сокращение числа рабочих объясняется процессом комплексной механизации и автоматизации производства, требующим все большего количества высококвалифицированного персонала. К 1996 г. значительно увеличилось количество небольших фирм и предприятий, требующих специалистов в области управления. Статистические данные показывают, что к 1996 г. в России функционировало около 1 млн. самостоятельных предприятий, фирм и организаций, объединенных сложными хозяйственными и информационными связями. Постепенно восстанавливаются производственно-хозяйственные связи между предприятиями стран бывшего СССР, неуклонно растут и международные связи предприятий и фирм России. Целесообразность создания небольших по численности персонала предприятий взамен промышленных гигантов подтверждается международной и особенно японской практикой. Например, такой штрих: если на предприятиях с числом работающих от 10 до 25 человек теряется из-за трудовых конфликтов в среднем около 15 рабочих дней в расчете на 1 тыс. занятых, то на предприятиях с 1 тыс. работающих — в среднем 2000 рабочих дней, т.е. в 133 раза больше [101].

Сейчас, когда круг пользующихся техническими средствами обработки и передачи информации существенно расширился, необходимо при создании, закупке и эксплуатации технических и программных средств учитывать физиологические и психологические особенности и возможности людей. Весьма сложны и специфичны отношения как между руководителем и подчиненными, так и межличностные отношения внутри коллектива, которые должны быть под непрерывным, но ненавязчивым контролем. Эффективность функционирования этих сложных организационных систем во многом зависит от искусства руководителя, его таланта и знания законов

управления. Труд квалифицированного менеджера оплачивается весьма высоко: средний оклад президента японской компании превышает заработок опытного рабочего в 11 раз, а в американских компаниях — более чем в 30 раз. Не случайно, что проблема элитарности специалистов в области управления в последние годы стала обращать на себя все более пристальное внимание, хотя еще в 1941 г. эта проблема изучалась в работе крупного специалиста по управлению Дж. Бэрнхема "Менеджерская революция". Автор одним из первых обратил внимание на то, что лидирующее положение в обществе переходит от собственников предприятий к менеджерам, которые образуют вполне определенный элитарный социальный слой. Такая социально-экономическая ситуация объясняется тем, что именно в руках менеджеров сконцентрирована фактическая власть, позволяющая им контролировать практически все технологические, социальные и финансовые процессы и влиять на стратегическое будущее предприятия. Растет и количество специалистов, осуществляющих функции управления. По данным французского института статистики, за 1995 г. количество менеджеров во Франции выросло на 12,7%, а в Германии на 6,5% [126].

2.3. Управление как система

Развитие общества и народного хозяйства невозможно без реализации определенного свода законов, правил, норм, алгоритма поведения общества в целом и его составляющих — производственных коллективов, неформальных объединений людей вплоть до семьи как первичной основы социума. Этот процесс воздействия на социум, на его материальное производство и является предметом изучения науки управления. Несомненно, что каждый объект управления (государство, отрасль, предприятие, коллектив, личность) характеризуется существенными особенностями, отличиями, но научные методы управления имеют в своем арсенале общие принципы и методы воздействия на любой управляемый объект. Теория, практика и искусство управления применяются руководителем для достижения **цели** своей деятельности и позволяют выработать **стратегию**, комплекс средств и методов для решения поставленных задач при персональной ответственности за принимаемые управленческие решения. Определение целей, стратегии управления и осуществление принятых решений с помощью производственного коллектива составляют основной комплекс функциональных обязанностей руководителя.

Каждый из управляемых объектов является **системой**, состоящей из отдельных, но взаимосвязанных частей, элементов. Причем система приобретает новые свойства, которыми не обладают составляющие ее элементы. Так, толпа — это не сумма отдельных личностей, это новое образование, новый организм со своими особенностями, который подчиняется иным законам, чем составляющие ее отдельные люди. В общем случае система состоит из множества взаимосвязанных элементов, каждый из которых обладает присущими ему свойствами, но в целом все они действуют целенаправленно. Информационные связи между элементами системы исследуются логическим и математическим аппаратом кибернетики.

Управление обеспечивает непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность. Управление есть процесс, а **система управления** — механизм, который обеспечивает этот процесс. Любой динамический процесс, в котором могут участвовать и люди, состоит из отдельных процедур, операций и взаимосвязанных этапов. Их последовательность и взаимосвязь составляют технологию управленческого (в нашем случае) процесса. Строго говоря, технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Технология управления — это приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления.

Часто технологический процесс управления осуществляется в условиях неопределенности, при неполноте исходной информации. Однако дефицит информации не является непреодолимым препятствием для принятия прогнозного управленческого решения. Например, при изменении условий внешней среды предприятие, стремящееся к выживанию и достижению максимальной прибыли, будет адекватно реагировать на эти изменения и механизм адаптации предприятия, принимаемые управленческие решения могут быть многовариантными (невольно напрашивается аналогия с естественным отбором в биологической эволюции).

Управление производством, как и управление коллективом, является процессом, характеризующимся совокупностью операций и методов воздействия управляющей подсистемы на управляемую.

Управленческая операция — законченное и целесообразное действие, направленное на выполнение конкретной задачи технического, организационного или социального характера. Каждая операция выполняется в соответствии с определенными правилами, инструкциями и должна быть увязана с предыдущими и последующими операциями технологического цикла. Прохождение операций во времени и пространстве и составляет процесс управления (рис. 2).

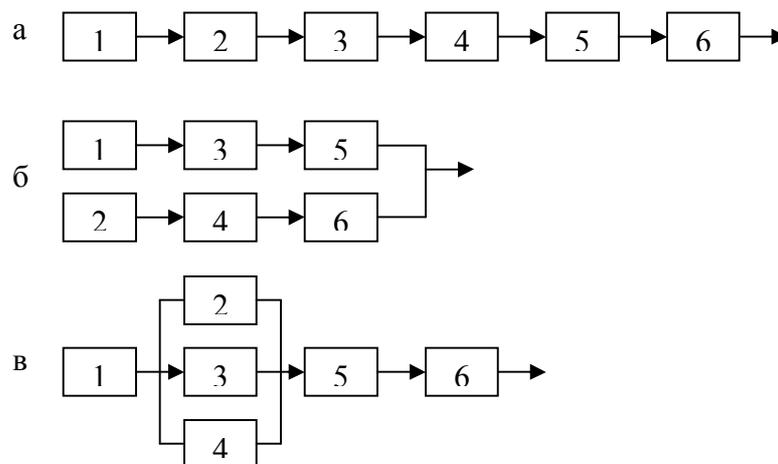


Рис. 2. Порядок выполнения операций:
а — последовательный; б — параллельный;
в — параллельно-последовательный

При последовательном сочетании операций каждая последующая начинается после окончания предыдущей, при параллельном — одновременно выполняются отдельные процедуры, что ускоряет процесс и создает условия для групповой обработки информации. Системы управления должны быть динамичными и детерминированными, т.е. обеспечивать реакцию на изменения окружающей среды и взаимосвязь элементов, подразделений органов управления. Если в организационной структуре есть элемент, действия которого не влияют на поведение системы и не реализуют ни одну из целей ее функционирования, то это является верным признаком ненужности этого элемента.

Управление не может претендовать на статус точной науки, поскольку процесс управления протекает в условиях значительной неопределенности и для него характерно множество внешних и внутренних переменных. Однако наука управления позволяет систематизировать, анализировать управленческий процесс и разрабатывать рекомендации по его оптимизации. Принципиально процесс управления характеризуется двумя основными составляющими: **управляющей системой и объектом управления**. Этими составляющими могут быть руководитель и подчиненный, диспетчер и заводские цехи, человеческий мозг и управляемые им через нервную систему органы. Основная особенность процесса управления — единство и взаимосвязанность его составных частей, что обеспечивается обратной связью. В этом случае управление осуществляется по замкнутому циклу.



Рис. 3. Принципиальная схема управления

Информация о состоянии управляемого объекта по каналу обратной связи поступает в орган сравнения (ОС) системы, который может внести необходимые коррективы в процесс управления.

Различают **технические системы** (энергосистемы, нефте-, газопроводы, информационно-вычислительная сеть, технологический процесс и т.д.), **социально-экономические системы** (отдельные предприятия, отрасли, транспортные системы, сфера обслуживания и торговля и т.п.) и отдельно выделяют особо сложные системы — **организационные**, основным элементом которых является человек — элемент сам по себе сложный, активный и далеко не всегда предсказуемый.

Для оптимизации и особенно автоматизации управления необходимо разрабатывать формализованные модели, но составить модель организационной системы весьма трудно, а иногда и просто невозможно. Однако в организационных системах именно человек принимает управляющие решения, и потребность в формализации его действий особенно велика. Организационные системы находятся в состоянии постоянного развития, которое связано с появлением новых потребностей, с

постоянным изменением хозяйственного механизма, внутренних и внешних условий, а это влечет за собой изменение связей между элементами системы и всей системы в целом. Можно констатировать, что основной задачей организационной системы является динамическое управление совокупностью взаимосвязанных объектов с изменяющейся структурой.

Для удобства изучения и совершенствования систем выполняется декомпозиция систем, т.е. их расчленение на группы элементов, объединяемых по какому-то определенному признаку и называемых подсистемами.

Если процесс управления осуществляется человеком (оператор, диспетчер, в общем случае — руководитель), то такая система называется **неавтоматической** (рис. 4). Воздействие на управляемый объект в таких системах может осуществляться различными способами: механическим или электрическим (гидравлический или пневматический привод, изменение величины тока, напряжения или частоты переменного тока, комбинация электрических импульсов — системы телемеханики и т. д.), по телефону или с помощью другого устройства связи, если управляемый объект имеет исполнителей. Все эти средства передачи сигналов управления образуют **цепь управления** объектом.



Рис. 4. Схема неавтоматического (ручного) управления объектом

Для целесообразного управления объектом руководитель должен иметь информацию о его состоянии с помощью приборов или через исполнителей. Эта информация поступает руководителю по каналу обратной связи, сравнивается с требуемым режимом работы, и в случае необходимости на управляемый объект посылаются сигналы регулирования. Следует подчеркнуть, что объектом управления может быть не только техническое устройство, технологическая линия, но и такие сверхсложные управляемые системы, как коллектив, семья, личность. В этом случае управление системой часто бывает весьма трудным, требующим большого опыта, знаний и искусства, так как ее реакции на команды управления зачастую неадекватны, иногда даже непредсказуемы и парадоксальны.

В автоматических системах управления технологический процесс осуществляется без непосредственного участия человека (рис. 5). В этих случаях роль человека передается регулятору, который на основании полученной информации принимает соответствующее решение (эта антропоморфная, "человекоподобная" терминология прочно укрепилась в науке и технике, хотя, естественно, регулятор не "думает" и не "принимает решений").



Рис. 5. Схема автоматического управления объектом

Функции одного из самых совершенных регуляторов обычно выполняет компьютер с его колоссальным быстродействием и практически неограниченной памятью. И очень существенно, что решения компьютера абсолютно объективны, он не знает состояния похмелья, ему нельзя предложить взятку, он не реагирует ни на голубые, ни на карие глаза и не подвержен стрессам.

Комплексная автоматизация является основным направлением научных и практических исследований, имеющих целью повышение производительности труда, принципиальное увеличение надежности работы систем и создание новой информационной технологии. Области применения автоматизированных систем постоянно расширяются, они поглощают все новые и новые сферы привычной деятельности человека. Им поручается управление особо сложными технологическими процессами, доверяются системы контроля и управления системами жизнеобеспечения, автоматические системы незаменимы для управления быстро протекающими во времени или опасными для жизни человека технологическими процессами. Ведь кто-то сейчас, в эту минуту, управляет технологическим процессом производства взрывчатых веществ — пороха, динамита, тринитротолуола, нитроглицерина, кто-то занят производством высокотоксичных, ядовитых медицинских препаратов — во всех этих производственных процессах участие человека крайне нежелательно. Весь комплекс космических исследований, наведение ракеты на стратегическую цель, управление сложными энергетическими системами, где процессы протекают практически мгновенно, системы защит, блокировок, ввода резерва — ведение всех этих технологических процессов, как и многих других, совершенно невозможно без автоматических систем управления. И магистральный путь современной науки и техники — передать из ненадежных рук человека управление возможно большим количеством объектов системам комплексной автоматики, чтобы не повторились аварии и катастрофы типа чернойбыльской. Из всего спектра автоматических систем (информационных, обработки информации, советующих) наиболее перспективными являются автоматизированные системы принятия решений, в которых вариант решения, рассчитанный компьютером и сверенный с системой целей, принимается к исполнению автоматически через соответствующие исполнительные механизмы.

Любопытно сравнить автоматическую систему управления с системой управления и регулирования, действующей в живом организме (нам нужны будут эти аналогии). Великий русский физиолог И. П. Павлов писал: "Животный организм как система существует среди окружающей природы

только благодаря непрерывному уравниванию этой системы с внешней средой, т.е. благодаря определенным реакциям живой системы на попадающие на нее извне раздражения, что у более высших животных осуществляется преимущественно при помощи нервной системы в виде рефлексов". Центральная нервная система (спинной и головной мозг), выполняющая функции регулятора, связана через двигательные нервы с органами, являющимися управляемыми объектами (рис. 6).



Рис. 6. Схема управления органами живого организма

Рассматривая приведенные схемы управления, можно сделать вывод об их существенном структурном сходстве и о совпадении функций аналогичных элементов различных систем управления. Во всех рассмотренных системах, где роль управляющего объекта выполняет человек, регулятор или мозг, имеется замкнутый контур управления, по которому циркулирует информация, — канал связи. По каналам связи информация может быть передана различными способами: механическим, пневматическим, электрическим или с помощью нервных коммуникаций в живых организмах. Это удивительное подобие процессов управления и регулирования в машинах, живых организмах и даже в обществе (причем не только в человеческом, но также среди животных, насекомых) уже давно было отмечено учеными различных отраслей знания, изучалось ими, и можно было предвидеть выход на новые рубежи знания.

2.4. Кибернетика

Такой прорыв произошёл в 1948 г., когда профессор математики Массачусетского технологического института Норберт Винер опубликовал свою знаменитую книгу "Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине", провозгласив рождение новой науки.

Кибернетика объединила важнейшие достижения в теории автоматического регулирования, теории информации и во многих разделах других научных дисциплин, формально весьма далеких от кибернетики, на основе фундаментального математического аппарата теории вероятностей, теории функций и математической логики. Основой этого интеграционного процесса является важнейшее и объединяющее свойство систем управления — процесс приема, передачи, хранения и переработки информации.

Кибернетика определила фундаментальные основы управления и позволила установить общие свойства в различных средах — в природе, обществе, технике. Знание общих свойств окружающего мира дает

возможность формализовать многие процессы в этих средах, применив мощный математический аппарат и средства компьютерной техники.

В состав кибернетики как единого целого включены следующие частные области знания: общая теория управления, включая и теорию автоматизированного управления, теория информации (причем рассматривается не только теоретическая сущность информации, но и комплекс проблем по ее обработке и использованию), теория исследования операций, т.е. методология принятия управленческого решения, теория алгоритмов и программ как базы логико-математического моделирования и, наконец, теория совершенствования и разработки новых технических средств управления.

Необходимость объединения ученых различных отраслей знания часто подчеркивалась Винером, который был противником узкой специализации, дробления науки на бесчисленные изолированные направления. Протivoестественно, считал он, если узкий специалист, столкнувшийся с проблемой не его специализации, будет рассматривать ее "как нечто, относящееся к коллеге, который работает через три комнаты дальше по коридору". Существует много мудрых определений кибернетики как науки. Позволительно дать еще одно: кибернетика изучает вопросы управления, связи, контроля и регулирования, приема, хранения и обработки информации в любых сложных динамических системах. Если в любой сложной разбивающейся системе, будь это технологическая линия, животное, человек или общество, происходят процессы приема, обработки, хранения и выдачи информации, то эта система попадает под действие законов кибернетики.

Принципы, философские и социальные аспекты кибернетики, и особенно ее технические средства, революционно обогатили современную теорию управления, создали необходимые предпосылки для создания мощных человеко-машинных систем, способных обрабатывать информацию с совершенно невиданной скоростью в колоссальных объемах и освободивших человека от рутинного ручного труда. Без использования методов кибернетики были бы принципиально невозможны многие последние достижения человеческой мысли: освоение космоса, управление особо сложными, быстро протекающими во времени или опасными для жизни человека технологическими процессами. Появились и новые направления науки, такие, как бионика, изучающая особенности строения и жизнедеятельности живых организмов с целью создания новых приборов, механизмов и систем; биологическая кибернетика, создавшая систему автоматизированного искусственного кровообращения ("искусственное сердце"), и автоматизированные системы управления, которые обеспечили подъем методов управления во всех сферах народного хозяйства на принципиально новый уровень.

Кибернетика как самостоятельная научная дисциплина имеет следующие особенности:

- философские аспекты кибернетики расширили наше представление о мире, введя кроме материи и энергии новую категорию — информацию;
- кибернетика рассматривает управляемые системы в динамике, в развитии и во взаимодействии с другими внешними системами;
- кибернетика широко использует методы моделирования, т.е. исследует эмпирические или физические модели реально существующих

технологических процессов с помощью математического аппарата. Другой универсальный метод кибернетики — метод исследования операций — позволяет выполнять количественный анализ любой целенаправленной деятельности человека в сфере управления.

Длительное время методы алгоритмизации и программирования применялись в основном для исследования стационарных или непрерывных реальных процессов. Относительная простота моделируемых объектов, большие объемы и полнота информации создавали необходимые предпосылки для эффективности алгоритмизации и компьютерной обработки. Однако жизнь выдвигала новые задачи, для которых характерны сложность исследуемого процесса и ограниченный объем исходной информации. Такого типа задачи человек успешно решает ежедневно, не прибегая к помощи вычислительной техники.

Долгие кропотливые исследования и размышления о способности человека решать сложные задачи в условиях недостаточности исходной информации привели к созданию качественно новых методов программирования, получивших название **эвристических**. Кибернетика весьма успешно разрабатывает эвристические методы, и круг практического применения эвристического программирования постоянно расширяется. Особенно перспективны эти методы при решении задач распознавания образов, теории поиска и творческой деятельности человека. Большие успехи теоретических исследований по многим направлениям кибернетической мысли и ошеломляющие темпы совершенствования вычислительной техники, позволившие создать компьютеры, обрабатывающие информацию со скоростью порядка триллиона операций в секунду и обладающих практически безграничной памятью, позволили человечеству приблизиться к созданию искусственного интеллекта. Оптимисты надеются проникнуть в святая святых Жизни — в тайны биологического программирования, расшифровать генетические коды, разгадать тайны наследственности.

2.5. Государственное и региональное управление

Если бы вся Вселенная обратилась в одно государство, то как не установить повсюду одинаковых законов?

Козьма Прутков

Философы и социологи от Платона и до современных политологов считают государство социальной структурой, обеспечивающей силой государственной власти господство меньшинства над обществом и с помощью определенной системы методов воздействия на социум способствующей достижению поставленных целей. Это жесткое и нелицеприятное определение сущности государственной власти как системы принуждения, насилия сохранится, очевидно, на далекую перспективу социального развития человечества. Для сохранения государственной власти в руках монарха, Вождя или элитарной группировки людям веками внушалось, что верховная власть дается или от Бога, или лишь лучшим, достойнейшим с особыми, только им присущими интеллектуальными и

этическими качествами. И удивительно, что несмотря на убедительные, бесспорные уроки истории, большинство людей веками верили и продолжают верить этому наглому, примитивному по сути своей обману.

Государство — социальная формация, объединяющая людей не только по национальному или религиозному признаку, а и на основе территориальной общности. Государственное управление — система политических, правовых и экономических методов управления и регулирования, применяемая государственным аппаратом для оптимизации общественной деятельности людей. Государство призвано обеспечивать целостность своей структуры, устанавливать и поддерживать дипломатические, политические и экономические связи с другими странами и государственными союзами, способствовать защите прав и свобод своего народа.

С точки зрения теории управления государство является сложной открытой системой, обладающей свойствами целенаправленной адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды и способностью к самоуправлению, саморегуляции своего развития. Управляющее воздействие высшей иерархической структуры реализуется прямыми связями с управляемой системой; контроль выполнения, адекватность реакции на управляющее воздействие определяются информацией, поступающей по каналам обратной связи.

Для государственной системы управления современной России характерна разбалансированность прямых и обратных связей. Обилие глубоких и мудрых законов, указов, распоряжений и их игнорирование исполнительными органами свидетельствуют о растущей авторитарной бюрократизации высших управленческих уровней и о распаде управления всей системы в целом. Неуязвимость региональной системы управления, стремящейся к максимальной автономии и достижению только своих местнических целей, основана на противоречивости, а иногда и заведомо ложной информации, поступающей по каналам обратной связи.

За последние годы стало очевидным, что основы теории и практики управления могут быть применимы также на государственном, региональном и муниципальном уровнях. В общем случае принципы и методы управления государственной службой могут быть распространены на коллективы учреждений любого уровня и любой организационной структуры (замена термина "управление" его синонимом "администрирование" вполне закономерно). Существует, однако, и противоположная точка зрения: "И хотя ныне считается, что государственные и публичные организации должны использовать принципы и методы менеджмента, многие специалисты руководство такими организациями к менеджменту не относят" [29].

Потребность в научных обоснованиях, рекомендациях, в обобщении опыта государственного, в том числе регионального и муниципального, управления весьма велика. Если многочисленные исследования показывают, что политический, экономический и хозяйственный кризис в нашей стране объясняется дилетантскими методами управления и расстройством самой системы государственного управления, то трудно понять, а тем более оправдать причины явного отставания теории и практики именно в этой области. Академическая школа государственного управления неоправданно отстает от потребности практики, деятельность систем управления всех

уровней формируется эмпирически, методом проб и многочисленных ошибок.

Необходимо напомнить, что поиски оптимальной для данных условий системы государственного управления проводятся уже много веков, а последние 150—200 лет внесли много нового в опыт муниципального управления. Достаточно вспомнить уникальный опыт самоуправления средневековых германских "вольных" городов-государств, швейцарских кантонов, своеобразную культуру английских муниципальных организаций, земское движение России прошлого века.

После образования в XVI в. Русского централизованного государства и особенно после замены в январе 1547 г. титула Великого князя титулом Царя началось создание государственного аппарата, необходимого для управления государством в целом и составляющими его регионами. Верховную власть олицетворяли царь-самодержец и высший орган государственного управления того времени — Боярская дума: "Царь указал и бояре приговорили".

Особенностью российской системы управления государством является создание своеобразного совещательного, а иногда и законодательного органа — Земского Собора, т.е. совещания представителей "всех земель" (первый Земский Собор состоялся в феврале 1549 г., второй — в 1566 г.). На Соборах обсуждались важнейшие политические, экономические и военные вопросы, но тогда еще не существовало понятия депутатской неприкосновенности и спорить с царем было небезопасно — в 1566 г., когда часть дворян обратилась к Ивану Грозному с просьбой отменить опричнину, то 200 человек были немедленно казнены.

При Петре I был создан высший орган государственного управления — Сенат и система функциональных коллегий, среди которых важнейшими были Иностранная, Военная и Святейший Синод (после смерти в 1700 г. патриарха Андриана нового патриарха не избирали). Основным звеном административно-территориального управления стала губерния во главе с назначаемым царем губернатором, а при Екатерине II крупные регионы возглавлялись наместниками с весьма широкими полномочиями. Уездное дворянское собрание избирало своего предводителя, земского исправника, судью и заседателей уездного суда; городское собрание избирало городского голову, бурмистров, членов магистрата, судей и свой распорядительный орган — городскую думу. И сельской местности волостной сход избирал голову и двух заседателей, сельский сход — своего старшину, старост, сотских и десятских.

В XIX в. усилиями М. М. Сперанского создаются Государственный Совет и Комитет министров, а при Сенате учреждаются департаменты. В начале XX в. высшими органами власти становятся Государственная дума, Государственный совет, Совет министров, Совет государственной обороны и Сенат. В системе регионального управления существенных, принципиальных изменений не произошло.

Самый глубокий в истории капитализма экономический кризис 1929—1933 годов показал необходимость государственного регулирования, направленного на сглаживание циклических сдвигов в развитии производительных сил. Тогда же окончательно сформировалась государственная система социальной поддержки: выплата пособий по безработице, пенсий по старости и нетрудоспособности, субсидий на

бесплатное или льготное медицинское обслуживание и т.п. Каждая страна имеет свои особенности в масштабах и формах государственного управления и регулирования экономикой, проявляет разумную гибкость и использует для этого самые различные органы государственной власти — от законодательных до исполнительных. Под постоянным государственным контролем находятся вопросы правовой защиты предпринимателей, обеспечения товарно-денежного и бюджетного равновесия, административного надзора и нормативного регулирования производства, внешней политики страны, повышения конкурентоспособности отечественных товаров, развития экспорта и т.п.

Для нашей страны особое значение приобрели проблемы антимонопольной государственной практики, так как предприятие-монополист оказывает негативное влияние на государственный рынок высокими ценами на свои товары, низким их качеством и малым ассортиментом. Государство осуществляет контроль за ценами на социально значимый ассортимент продуктов питания, важнейшие медикаменты, на квартирную плату и коммунальные услуги. В условиях этого затянувшегося перехода к рыночной экономике и финансового кризиса роль государственного регулирования особенно значительна. Государство как экономический субъект и распорядитель бюджетных средств осуществляет прямое финансовое воздействие на особо важные отрасли экономики, стимулируя реализацию целевых комплексных программ экономического развития и определяя в целом социальную политику страны. И, естественно, только государство обеспечивает национальную оборону, охрану общественного порядка, развитие фундаментальных наук, единой системы энергоснабжения и топливной базы, контролирует выполнение программ по защите природы и проведение экспертизы инвестиционных проектов на их экологическую безопасность. Экономическая политика правительства должна быть направлена на защиту депрессирующих отраслей путем введения высоких импортных тарифов и налоговых льгот для либерализации производства. При распространенном сейчас тотальном охаивании методов плановой экономики зачастую забывают, что развитие производительных сил страны немислимо без системы централизованного планирования (иногда и директивного) для достижения тех структурных пропорций, которые не могут быть обеспечены рынком.

В 90-е годы регионы России, поощряемые призывом Б. Н. Ельцина брать в свои руки столько полномочий, сколько они смогут, сконцентрировали в своих руках значительную часть управленческих и хозяйственных функций. Однако разрушение планово-административной системы управления регионами и замедленный переход к рыночным отношениям создают неопределенность, правовой нигилизм и субъективизм в определении функций и властных полномочий регионов, реализации принципов экономической свободы и хозяйственной самостоятельности. Очевидно, что региональное законодательство должно опираться и соответствовать законодательству федеральному.

Основными задачами регионального управления являются, естественно, повышение уровня жизни населения данного региона, анализ и долгосрочное прогнозирование его всестороннего развития, выполнение мероприятий по обеспечению экологической безопасности и защите

окружающей среды. К сожалению, ни один регион страны не обеспечил выполнение ни одного из названных мероприятий.

Дополнительно к основным принципам управления, о которых будет говориться в гл. 8, взаимодействие функций регионального управления должно осуществляться на основе **принципа выделенной компетенции**. Хотя, как отметил А. П. Алисов, "этот принцип, в корне отличающийся от традиционного принципа "разграничения функций", не получил освещения ни в отечественной, ни в зарубежной литературе" [54], "дальнейший отказ от использования указанного принципа в российской практике региональных реформ — это мощный фактор их сдерживания". Основа принципа в том, что каждый субъект управления наделяется определенной компетенцией в сфере деятельности или в каждой отрасли хозяйства. Применение принципов и методов управления в государственной службе заметно изменило саму практику администрирования, что хорошо отражено в таблице [54].

Таблица 1

Трансформация методов управления в государственной службе

Традиционные методы	Новые методы
Авторитарное управление	Коллегиальное управление
Монополия по предоставлению услуг	Конкуренция по предоставлению услуг
Человек – помеха в деятельности	Человек – клиент, потребитель услуг
Механизм бюрократии	Механизм рынка
Правила и процедуры	Цели и миссии
Борьба с проблемами	Предотвращение проблем
Измерение затрат	Измерение результатов
Бюрократический контроль	Общественный контроль

Можно обоснованно утверждать, что труд управляющего, руководителя — самая сложная область человеческой деятельности и одновременно самая ответственная. Специалист в области управления обязан владеть теорией, практикой и искусством управления, знать социальные, правовые, философские, "психологические, экономические аспекты управления, владеть техникой управления и связи, от современного телефона, Интернета, электронной почты и до компьютера, а также знать объект управления, применяемую технологию и организацию производства. Низкое качество работ или серьезная ошибка в управлении может нанести непоправимый ущерб предприятию и даже привести к его банкротству.

Вопросы для самопроверки:

1. Почему управление является не только наукой, но и искусством?
2. Роль кибернетики в теории и практике управления.
3. В чем состоит особая сложность и актуальность теории и практики управления?
4. Особенности управления как системы.
5. Государство и регион как объект управления.

Глава 3. Функции управления производством

Искусство научного управления — это эволюция, а не изобретение.

Ф. У. Тейлор

3.1. Основные функции управления

Изучение процесса управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным для нее объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий. Функции управления весьма многогранны: **организация** производства, **планирование** (прогнозирование, моделирование, программирование), **координация**, **мотивация**, **контроль** и **учет** выполнения поставленных задач и, наконец, **маркетинг**, выделенный недавно в самостоятельную функцию управления (рис. 7).



Рис. 7. Функции управления

Существует и более детализированная классификация функций управления. Действительно, можно выделить как самостоятельные многие производственные функции, такие, как бухгалтерский учет, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, материально-техническое снабжение, управление кадрами и качеством продукции, распорядительство (командование), руководство, коммуникация, исследование, оценка, принятие управленческого решения, представительство, ведение переговоров, заключение сделок. Любая классификация не является абсолютной, всегда в ней могут существовать смыкающиеся и даже перекрывающиеся друг друга элементы. Рассматриваемая классификация управленческих функций является наиболее общей и отражает важнейшие этапы организации управленческого процесса.

Понятие функции управления появилось еще в эпоху становления основ научного менеджмента. Французский ученый Анри Файоль выделял следующие основные функции менеджмента: предвидение (прогнозирование), организация, распорядительская деятельность (администрирование), координация (согласование) и контроль.

Важно, что функции управления определяют деятельность, направленную на организацию выполнения мероприятий по управлению объектом (в соответствии с происхождением самого термина от латинского *functio* — исполнение, деятельность, совершение). Существенно и то, что логическая последовательность выполнения работ, определяемая функциональной структурой управленческого процесса, составляет сущность технологии управления.

Основная цель, содержание любой управленческой функции состоит из двух компонентов:

1) анализа состояния системы, контроля ее основных параметров, количественного определения тех факторов, которые выводят систему из состояния равновесия, и причин их появления;

2) определения состава мероприятий, направленных на оптимизацию процесса управления.

Весьма просто эта задача решается в системах автоматического регулирования и управления, когда датчики четко фиксируют малейшие отклонения от заданных параметров и с помощью обратной связи передают информацию управляющим органам. Но как сложны эти процессы, если элементами системы управления являются не послушные воле человека машины, а сами люди!

3.2. Организация управления

Самый медлительный человек, если он только не теряет из виду цели, идет быстрее, чем тот, кто блуждает бесцельно.

Г. Лессинг

Организация — обеспечивающая функция управления, направленная на создание необходимых условий для достижения целей. Основные задачи организации: формирование структуры организации и обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем, материалами и трудовыми ресурсами. При изменении условий внешней среды зачастую приходится перестраивать организационную структуру, чтобы улучшить ее соответствие потребностям гибкого производства, упростить ее или, наоборот, ввести новые структурные элементы. Основной показатель высокой организации управления — ее быстрая реакция на изменения внешней среды, особенная чувствительность к достижениям научно-технического прогресса, к рыночной конъюнктуре.

Термин "организация" (от лат. *organize* — придаю стройный вид, устраиваю) имеет двоякий смысл. Организация как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях. В то же время другое значение этого слова — некое объединение, коллектив, усилия которого направлены на достижение конкретных, общих для всех членов этого коллектива целей. Но любая организация должна располагать такими важными ресурсами, как капитал, информация, материалы, оборудование и технология. Не меньшую роль для успешной деятельности организации играет и наличие устойчивых

связей между членами коллектива, общих для всех правил и культуры поведения. Успех функционирования организации зависит от сложных, переменных факторов внешней среды: экономических условий, применяемых техники и технологии, конкурирующих организаций, связи с потребителями, действующей системы маркетинга, правительственных и правовых актов и т.д.

Управленческая деятельность человека во многом зависит от организационных начал, самый мудрый приказ будет лишь фикцией, если не организовано его исполнение, исполнителю не ясна его цель и он не подкреплён мотивацией. Вспомним ответ Екатерины II на вопрос, почему дворянство так безоговорочно выполняет ее решения: "Потому, что я велю им лишь то, чего они сами хотят".

В общем случае задачу организации управления на любом уровне можно определить как обеспечение перехода из имеющегося состояния в желаемое. Если в n -мерном пространстве обозначить какие-либо желаемые экономические или другие показатели и их значения векторами ($a_1 a_2, \dots a_n$), то задачей организации управления является определение способов, с помощью которых можно перевести с наименьшими затратами и в минимальные сроки имеющиеся в действительности показатели ($b_1 b_2 \dots b_n$) в планируемое состояние. Теоретическим фундаментом научных вопросов организации и управления производством являются методы кибернетики, теории систем, системотехники, праксеологии и бионики. Весьма плодотворным с теоретической и практической точек зрения явилось предложение известных американских специалистов в области менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермана [101] рассматривать организацию как единство семи основных переменных: структуры (structure), стратегии (strategy), системы и процедур управления (systems), совместных, т.е. разделяемых всеми, ценностных установок (shared values), совокупности приобретенных навыков, умения (skills), стиля управления (style) и состава работников, т.е. системы кадров (staff).

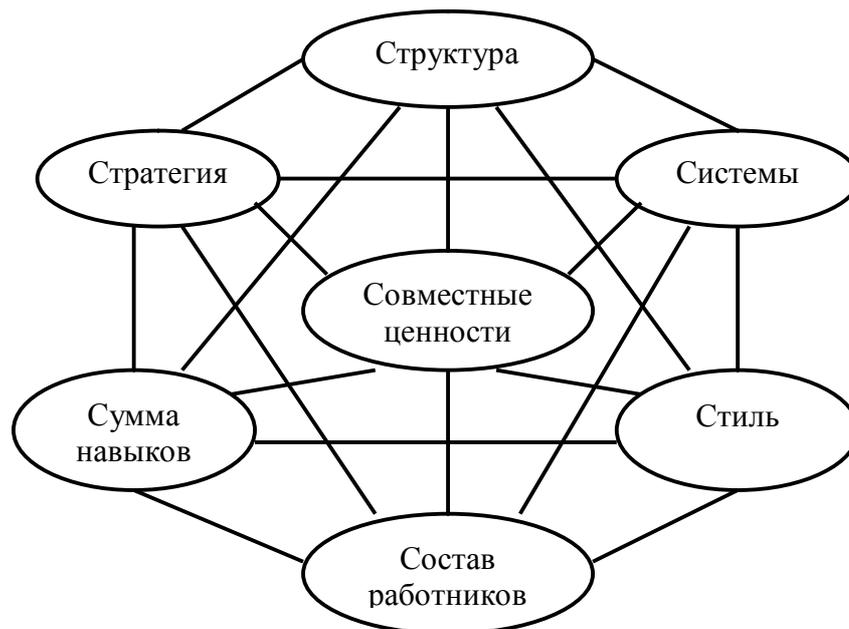


Рис. 8. Схема 7-С компании "Маккинси"

На рис. 8 приведена известная схема 7-С, или, как ее шутливо окрестили, "счастливый атом", позволяющая наглядно представить основные компоненты и проблемы организации.

В мировой экономике и науке управления весьма велик диапазон взглядов и образцов организации деятельности коллективов и предприятий (вплоть до государства в целом). Разработаны и практически реализованы множество методов организации управления при различных подходах к вопросам собственности и разной степени демократизации общества. С исторической точки зрения совсем недавно, всего лишь около ста лет назад, владельцы собственности распоряжались ею единовластно и были вправе вводить любые формы управления, не считаясь при этом с мнением общества. Владелец мог продать свое предприятие или его часть, закрыть его, изменить его ориентацию на выпуск другой продукции, внедрить новую технологию, средства механизации и автоматизации, уволив при этом сотни рабочих. Судьба целых регионов и даже стран зависела от воли владельца (как было, например, с Аляской).

Сегодня владелец собственности, будь это один хозяин или группа лиц, при реализации принципиальных, стратегических планов обязан считаться с интересами коллектива своего предприятия и обеспечивать такую организацию работ, которая отвечала бы правовым положениям, действующим в стране, решениям профсоюзов или других общественных организаций. Участие коллектива в организации управления принимает самые различные формы (концепция "народного капитализма", при которой каждый работник является акционером предприятия и все его члены имеют общие интересы; шведская идея "участия в собственности", когда часть прибыли компании переводится в фонды, подконтрольные профсоюзным организациям; японский метод перевода части акционерного капитала в пенсионный фонд, принадлежащий рабочим, и т.д.). Современная концепция организации управления подразумевает решающую роль коллектива в принятии стратегических управленческих решений, а коллегиальный стиль управления дает предприятию значительные преимущества.

Член коллектива имеет право знать финансовое состояние, цели предприятия и контролировать методы реализации этих целей.

Не следует строить иллюзии, что участие компетентных, активных и профессионально подготовленных членов коллектива оказывает решающее воздействие на принятие управленческих решений, все-таки это прерогатива высшего руководящего звена. Но специалисты оказывают существенное влияние на процессы стратегического управления, они вносят свои предложения, дебатировать все за и против различных альтернатив, оценивают проекты и варианты, выявляя таким образом наилучшие решения. Известный социолог Мишель Поль в книге "Участие работников в промышленности" предлагает модель организации производства, которая описывается системой уравнений, учитывающей следующие ключевые независимые переменные:

$$\begin{aligned}P &= f(L, U), \\L &= f(E, T), \\U &= f(P, L, G, I),\end{aligned}$$

где P — участие рабочих в организации производства и контроле, L — скрытая власть (неформальное лидерство, общественное мнение, так называемая "власть подчиненных" и другие факторы), U — оценки деятельности со стороны администрации и коллектива, E , T — технологические факторы; G — правительственные акты и действия, I — более общие идеологии. Анализ разработанной Полем системы уравнений показывает важную роль участия коллектива в организации производства, его сознательного, творческого отношения к задачам организации.

Современное общественное производство России ощутимо страдает из-за слаборазвитой системы самоуправления, из-за недостаточного вовлечения в управление производством и обществом широких демократических сил, хотя важность принципов демократии проповедуется со всех трибун.

3.3. Планирование

Не будет преувеличением утверждение, что планирование является основой всех жизненных процессов. Генетическая основа всего живого есть план, программа, алгоритм этапов развития организма, четкая программа заложена в семени, и именно она определит тип растения, чудо его появления на свет, цветение, плодоношение и умирание.

Планирование является важнейшим этапом и процесса управления, определяющим цели (предприятия, коллектива, личности), наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных задач.

Наиболее ответственной задачей планирования является прогнозирование или, как часто называют его американские специалисты, стратегическое планирование (кстати, слово стратегия происходит от греческого *strategos* — "искусство генералов", стратегов). Прогнозирование должно обеспечить решение поставленной стратегической задачи, добиться определенной цели с помощью научного предвидения на основе анализа внутренних и внешних связей организации, изучения экономических тенденций. Вот что говорят об этом классики: "Предвидеть — значит управлять" (Блез Паскаль); "Знать, чтобы предвидеть, предвидеть, чтобы управлять" (Огюст Конт). Никколо Макиавелли утверждал, что управлять — это заставить верить, и видел в этом одну из важнейших задач руководителя.

Прогнозирование является важнейшим инструментом принятия стратегических управленческих решений на основе анализа системы показателей: качественных (их часто называют ориентирами) и количественных (заданий). Основная задача стратегического планирования — определение путей и методов достижения поставленных целей.

Другой составляющей научного планирования является моделирование состояния управляемой системы, которое служит своеобразным аналогом эксперимента в естественных науках. Основной задачей научного программирования в планировании является разработка алгоритма реализации функций управляемой системы.

Традиционно планирование состояло из нескольких стадий: скрупулезная и объективная оценка состояния дел в организации и определение ее возможностей; определение цели (основной и

промежуточных, второстепенных) и способов ее достижения и, наконец, выбор методов оперативного контроля. Такова принципиальная модель планирования для любых масштабов деятельности — от государственного до семейного.

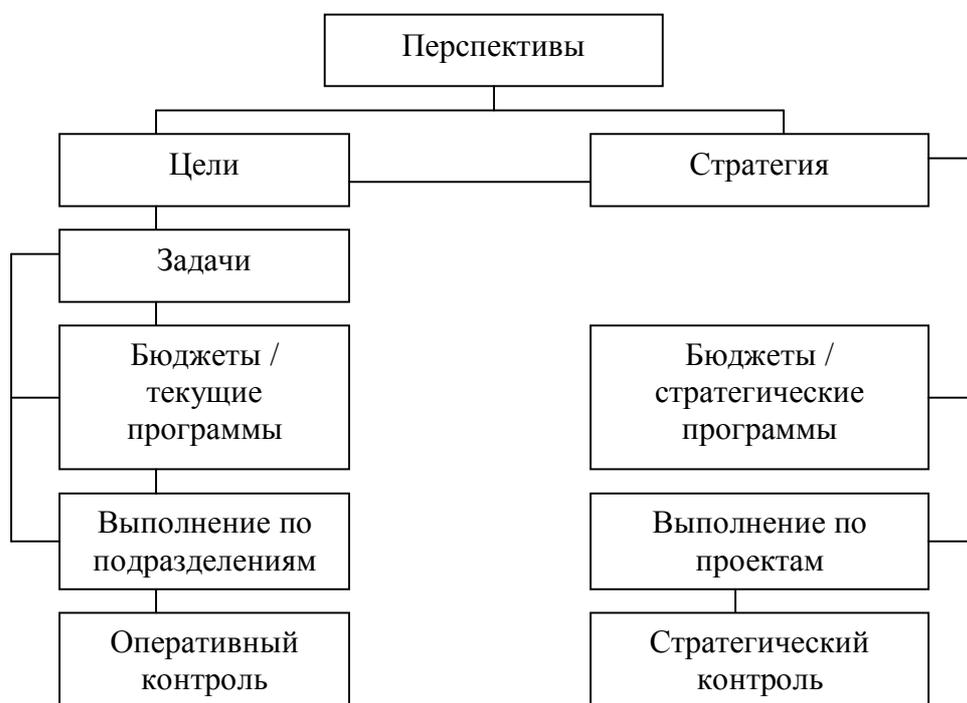


Рис. 9. Схема стратегического планирования [29]

Кажется, что составление плана — ясная и даже рутинная работа. В любой семье, которая располагает определенной месячной суммой доходов, всегда продумываются статьи неизбежных расходов, т.е. составляется месячный, а иногда и перспективный финансовый план. В доперестроечное время процедура планирования тоже была достаточно ясной и четко регламентированной. В конце календарного года все предприятия отрасли получали контрольные цифры плана и плановики составляли годовой план с поквартальной и месячной разбивкой. Цель, т.е. контрольные цифры, определялась "наверху", в главке или министерстве, а руководитель предприятия мог только ритуально стенать, уверяя всех, что план завышен, и просить дополнительный фонд зарплаты и материальные ресурсы. Основная характерная черта планирования при командно-административной системе — директивность — была инструментом реализации единой плановой системы, показатели которой должны были выполняться "любой ценой" для бесперебойной работы всего народного хозяйства страны.

В конкурентной среде предприниматели современной России должны иначе подходить к формированию производственного плана и тщательно изучать опыт европейского, американского и японского менеджмента. Теперь нет команд сверху, нет и контрольных цифр и ответ на вопросы, что, как и когда следует производить, должно дать само предприятие. Сейчас конкурентоспособность предприятия определяют не только товар и экономичность его производства, но и система планирования, методы достижения целей и стратегического прогнозирования. Показателен опыт

известной корпорации "Ксерокс", которая еще в 1981 г. смело заявила, что основной стратегической целью ее деятельности является автоматизация рутинного конторского труда, хотя тогда 95% ее продаж приходилось лишь на обычные копировальные машины.

Таким образом, планирование на современном предприятии осуществляется, в несколько этапов: 1-й этап — определить рыночный спрос на продукцию, т.е. включаются механизмы маркетинга, системы прогнозирования спроса и изготовления продукции на основе этого прогноза. Какова ситуация во внешней конкурентной среде, на какой товар есть спрос, каковы ожидания потребителей? Итак, ориентир на потребности рынка и в итоге — определение целей и комплекса задач, которые необходимо решить для достижения этих целей. 2-й этап — провести тщательный анализ номенклатуры выпускаемых предприятием изделий, внести необходимые корректировки в номенклатурный план, определить готовность производства к освоению новых изделий. Вновь ориентация на спрос. 3-й этап — принять решения об освоении новых или усовершенствовании старых задач и программ, привести в соответствие с рыночным спросом объем производства и график выпуска изделий, т.е. опять используются данные маркетинга.

В результате планирования определяются задачи, которые нужно решать для наиболее эффективного функционирования предприятия, ориентированного на сбыт, на потребителя. Фирма Гама, без руководящих указаний сверху, осуществляет маркетинг и определяет стратегию управления производством. Американский менеджмент требует обязательного участия в процессе формирования производственного плана работников служб оперативного управления, т.е. тех, кто будет отвечать за практическую реализацию плана.

Несомненна сложность, многовариантность реализации любого этапа планирования. При этом необходимая точность, оптимальность расчетов чаще всего зависят от искусства применения методов алгоритмизации, программного обеспечения и масштабы использования средств компьютерной техники. Хорошо сбалансированный план, к разработке и оценке которого желательнее привлекать возможно большее количество компетентных специалистов, дает великолепные результаты немедленно, еще до его внедрения. Сразу же вырисовываются истинные возможности организации, ее резервы и слабые места, этапы предстоящего пути и сама цель, стратегия коллектива. Обоснованный составленный план является мотивированным стимулом труда коллектива, создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников (об этом мы еще будем говорить, рассматривая особенности организации работ ведущих фирм Японии).

Основная деятельность коллектива направлена на реализацию поставленных задач, и опытные сотрудники, не входящие в высшее звено управления, далеко не всегда рискнут ревизовать стратегическую программу организации, кроме особых, экстремальных ситуаций. Новобранец часто пытается оценить дислокацию и направление удара противника, но старый солдат спокойно выполняет свои привычные обязанности, проверяет наличие боеприпасов, чистит, проверяет свое оружие и готовится добросовестно выполнить свой воинский долг.

Однако любой, даже самый лучший стратегический план — не догма, жизнь может и будет вносить в него неожиданные коррективы (например, при необходимости реорганизации предприятия, при угрожающем сокращении жизненного цикла товара, неожиданных демаршах конкурентов и т.д.).

Коснемся немного подробнее разработки основных этапов планирования, требующих опыта и искусства управления. Основой любого вида планирования, а тем более стратегического является объективный анализ состояния и возможностей организации. Этот анализ затрагивает буквально все стороны деятельности организации: ход производства, систему управления, финансовое положение, состояние рынка и сбытовую деятельность и т.д. Цель анализа — выявление потенциальных возможностей, имеющихся резервов, причин неудач. По многим причинам результаты подобного анализа имеют устойчивую тенденцию к завышению результатов и затушевыванию негативных сторон деятельности предприятия. Цель должна быть определена четко, конкретно; должны быть установлены цифры, сроки и исполнители. Совершенно недопустима подмена конкретных цифр призывами "усилить, улучшить, обратить особое внимание", что было так характерно для советской управленческой фразеологии (хотя японский менеджмент также склонен к общим формулировкам). Психологически важно ориентировать коллектив на высокие цели и на крупномасштабные задачи. Служение высоким целям и идеалам способствует росту самоуважения и развитию корпоративности, тем более что практика показывает, что во многих случаях цели недопустимо занижаются.

Если центральной задачей планирования является удовлетворение спроса на выпускаемую предприятием продукцию при минимизации издержек производства, то эта цель может быть достигнута различными способами — в зависимости от стратегии предприятия на плановый период. В тех случаях, когда объем выпускаемой продукции стабилен и спрос на продукцию имеет небольшую амплитуду колебаний, численность рабочей силы, структура управления и плановые показатели остаются постоянными. Увы, периоды такой "райской жизни" бывают редки, значительно чаще нестабильный рынок диктует свои требования и приходится изменять объемы выпускаемой продукции по значительной части номенклатуры, стараясь сохранить численность рабочей силы постоянной. Сделать это удается не всегда, и часто при изменении объемов выпускаемой продукции приходится изменять и численность производственного персонала путем организации сверхурочной работы, предоставления отгулов или привлечения субподрядчиков. Такая стратегия характерна для трудоемких процессов, не требующих квалифицированного труда, и при сезонных работах.

Как добиться достижения поставленных целей? Как сократить сроки и уменьшить финансовые, материальные и трудовые затраты? На этом этапе и определяется талант руководителя, его умение побудить коллектив мыслить творчески, искать нестандартные пути решения возникающих проблем.

В выборе лучшего среди множества альтернативных вариантов надежной основой должна служить компьютерная техника и действующая нормативно-информационная база данных. Не меньшую роль играет и

искусство общения, стимулирование коллективного творчества, умение не только говорить, убеждать, но и слушать.

Судьба реализации долгосрочного планирования и прогнозирования находится в руках специалистов оперативного управления и контроля, которые осуществляют непрерывную коррекцию и выдают информацию об отклонениях фактического производства от плановых показателей.

Основоположник научного менеджмента Тейлор придавал особое значение функции планирования: "Завод должен управляться не столько директором-распорядителем, управляющим или начальником мастерской, сколько плановым отделом. Ежедневная работа" всего завода должна направляться различными функциональными лицами отдела так, чтобы, по крайней мере, в теории завод мог работать беспрепятственно даже в том случае, если бы директор-распорядитель, управляющий и его помощники, не входящие в плановый отдел, все сразу отсутствовали в течение месяца". И сегодня зачастую на многих производственных предприятиях и фирмах начальник планового отдела — ключевая фигура в организации оптимального режима работы и достижении высокой эффективности труда.

В последнее время, явно под влиянием заокеанских коллег, дополнительно к традиционным плановым документам стал разрабатываться **бизнес-план**. Если комплекс плановых документов предназначен для внутреннего пользования и некоторые его разделы носят конфиденциальный характер, то бизнес-план является скорее визитной карточкой фирмы и адресован в основном инвесторам, возможным партнерам и банкам. Главная задача бизнес-плана не только отразить стратегию деятельности фирмы на какой-либо плановый период, но и показать финансовую надежность, основательность, солидность предприятия.

Бизнес-план открывается краткой характеристикой производственно-экономической деятельности фирмы, описывает ее возможности, актуальность и качество выпускаемой продукции, ранжирует основные цели по степени их важности, ее научный и финансовый потенциал, совместную деятельность с партнерами и т.п.

Далее приводятся некоторые данные маркетинговой программы (не являющиеся коммерческой тайной): тактика выхода на рынок, деятельность каналов распределения, политика цен, конкурентоспособность товара, рекламные мероприятия, прогнозы объемов продаж и т.д. Этот раздел весьма важен, так как он демонстрирует не только цели предприятия, но и способы их реализации.

В разделе "Производственный план" рассматриваются проблемы обеспечения производства необходимыми ресурсами (сырье, комплектующие изделия и их поставка, энергоносители), технология изготовления товара, экологичность производства. Здесь же отражаются вопросы управления и организации производства (иногда эти вопросы являются самостоятельным разделом): организационная структура управления, действующие технические средства управления и оргтехника, мотивация и стимулирование труда.

И, наконец, анализируются юридические аспекты деятельности предприятия, правовая защищенность и некоторые данные финансового плана. Бизнес-план завершает краткое резюме, где подчеркиваются

основные достоинства, гарантии высокоэффективной деятельности фирмы и получения ею прибыли.

3.4. Мотивация и стимулирование труда

*Золотое правило управления:
"Относитесь к людям так, как бы Вы
хотели, чтобы относились к Вам".*

*Надпись на эмблеме фирмы
"Мэри Кей косметикс"*

Мотивация — комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации весьма непросты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, весьма неопределенны и сложны. Знаменитый метод кнута и пряника, принцип материальной заинтересованности или социалистическая система моральных (в первую очередь!) и материальных стимулов не всегда давали ожидаемые результаты. Эффективная работа предприятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник исполняет свои обязанности и зачастую прилагает дополнительные усилия, проявляет инициативу. Все это возможно при создании здорового психологического климата в организации, когда люди довольны своей работой, понимают важность поставленных целей, когда обеспечивается постоянное повышение профессиональной квалификации работающих.

В начале XIX в., проводя свой знаменитый эксперимент на текстильной фабрике в Нью-Ленарке, Роберт Оуэн появился в цехе с лентами трех различных цветов и молча прикреплял красные ленты к станкам лучших рабочих, зеленые — к станкам рабочих со средними показателями, а желтые — к не выполняющим норму. Через два месяца, не прибавляя рабочим зарплату, не прибегая к угрозам и не вводя никаких технических усовершенствований, Оуэн достиг желаемого: на всех станках красовались только красные ленты, т.е. нормы выполнялись всеми рабочими.

Опытные руководители знают, что каждый член группы, получившей конкретное задание, будет реагировать на него по-своему, иногда и непредсказуемым образом. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих сложных субъективных факторов. У одних людей заметна власть привычки, традиции, целой системы предрассудков и стереотипов поведения, другие поступают так, а не иначе, под влиянием нравственных принципов, социальных или политических идеалов. Человек реагирует на внешние события чаще всего импульсивно, без глубокого анализа причин и следствий. Образование, воспитание, возраст, опыт и многие другие факторы определяют реакции личности на среду. Поступки молодежи чаще формируются под воздействием моды, принятых в данной среде манер поведения. Люди старшего возраста более ориентированы на организацию быта, семейной

жизни, материальное благополучие, моральные принципы, эстетические впечатления. Руководитель должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватности реакции людей на управляющие воздействия.

Эффективность деятельности человека зависит от многих сложных факторов, среди которых основную роль играют: четкое понимание цели своей работы, вероятность достижения этой цели и система материальных и моральных стимулов, определяющих заинтересованность работника в его труде. Эту зависимость эффективности труда (E) от перечисленных факторов можно выразить следующей функцией:

$$E = f(C V S)$$

где C — цель деятельности личности, важность и значимость достижения поставленной задачи;

V — вероятность достижения цели;

S — ожидаемое вознаграждение при достижении цели.

Формула убедительно доказывает важность предварительной информированности работника об актуальности поставленной перед ним задачи, о степени сложности достижения цели и о вознаграждении, которое будет итогом его деятельности.

Если расширить рассмотренные зависимости до уровня предприятия, коллектива, то его деятельность можно наглядно представить в виде следующей схемы (рис. 10).



Рис. 10. Эффективность деятельности организации

Для эффективного стимулирования деятельности необходимо знать желания человека, его надежды, опасения. Если руководитель не знает потребностей, то его попытка обеспечить мотивацию деятельности человека а priori обречена на провал. При этом важно понимать, что человеком движет не одна изолированная потребность, а их сочетание и приоритеты потребностей могут меняться (об этом подробнее — при изучении известной пирамиды потребностей Абрахама Маслоу). Влияние внешних факторов, потребностей, ценностей, устремлений на трудовую мотивацию человека рассматривается многими мотивационными теориями (теории ожидания, равенства, двух факторов Герцберга и т.п.), но ни одна из них не может дать исчерпывающих объяснений поведению личности в трудовом процессе и служить основанием для разработки практических рекомендаций — слишком сложен внутренний мир человека!

Любой человек нуждается в понимании и самоутверждении, редко можно встретить человека, недовольного своим интеллектом. Жизненный успех воспринимается нами как безусловное подтверждение значимости

собственного "Я", а большинство неудач мы объясняем несовершенством окружающей нас жизни, ошибками или противодействием системы. Каждый поступок чем-то и как-то мотивирован и нуждается в оценке самого человека и окружающих его людей. Причем отрицательная оценка поступка, особенно применение каких-либо санкций, вызывает часто непредсказуемую, неуправляемую реакцию. Наказание редко дает воспитательный эффект, обычно человек лишь учится, как избежать в дальнейшем ответственности за свой поступок. Положительная оценка поступка, особенно безотлагательная, не только формирует поведение, но и удовлетворяет нашу естественную потребность в повышении самооценки.

Хрестоматийный пример важности немедленной положительной оценки приводится из истории американской компании "Фоксборо", когда в кабинет президента пришел разработчик с прекрасным опытным образцом изделия и президент, не зная, как отблагодарить ученого, протянул ему банан. С тех пор значок в виде золотого банана стал высшим отличием компании. Опыт работы одной американской промышленной компании показывает [32], что наряду с крупными денежными премиями практикуется награждение почетным значком или помещением портрета особо отличившихся сотрудников в Зале славы или в вестибюле компании (напрасно так осмеивались Доски Почета на предприятиях СССР!). Иногда с успехом применяется и такой простой метод повышения производительности и стимулирования труда: если при норме планового задания, скажем, равной 9 деталям в день, объявить, что работник, изготовивший 10 деталей, свободен и может раньше уйти с работы. Практика показывает, что большинство рабочих охотно соглашались с этими условиями.

Социологи различных стран с тревогой констатируют увеличение числа людей, которые вообще не имеют мотивации к общественно полезной деятельности или избегают различными способами любого вида работы. Это не только "панки", "бомжи" и нищенствующие по различным идеологическим мотивам, но и дети обеспеченных родителей, имеющие возможность жить за их счет. В книге немецкого психолога Петера Вайлера "Кто же те люди, которые хотят меньше работать?" дается их характеристика: не подвержены мотивации 27% из общего числа жителей, из них 75% моложе 35 лет; самый низкий уровень образования; томимые скукой, они находятся в постоянном поиске новых соблазнов; подвержены идеологии разного толка; тяга к творчеству отсутствует; представляют опасность для общества. На основании этих данных немецкий консультант по менеджменту и предпринимательству М. Биркенбиль дает следующую рекомендацию: "Какой же вывод можно сделать для руководителей предприятий? По моему мнению, он таков: не подверженные мотивации должны быть "отфильтрованы", так как предприятие — не благотворительное общество". Сурово, весьма спорно и жестко, но увеличение числа деморализованных и действительно опасных для общества людей, особенно среди молодежи, — непреложный факт, и думать над этой проблемой обязано все общество.

Каждый член коллектива имеет право получить возможность не только обеспечить свое материальное благополучие, но и реализовать свои профессиональные знания, полностью проявить свои индивидуальные

способности. Реализация этого права является лучшей формой социальной мотивации.

Управление коллективом будет наиболее эффективным, если ожидания, надежды его членов будут осуществляться и они не будут разочарованы результатами своей работы. Опытный руководитель всегда бывает и тонким психологом, он прекрасно разбирается в истинных мотивах и потребностях своих столь разных сотрудников. Одни действительно увлечены своей работой, стараются выполнять свои функции добросовестно, оптимально; другие ждут от своего труда в основном лишь хорошего вознаграждения и относятся к своим служебным обязанностям с некоторым равнодушием; иные, чаще всего женщины из обеспеченных семей, надеются вырваться из рутины домашних, однообразных дел, войти и новый круг интересных знакомых, получить новые впечатления. Чаще всего в коллективе формируются небольшие группы с однородным отношением к работе и близким по мотивации поведением. Абсолютного удовлетворения потребностей каждого члена коллектива достичь практически невозможно, однако управляющий обязан уделять мотивации своих сотрудников постоянное и должное внимание.

Традиционно мотивация деятельности изучалась как средство повышения производительности труда. Не пора ли выдвинуть для цивилизованного общества новый постулат: работа должна быть организована так, чтобы она приносила человеку радость и удовлетворение. И лишь как следствие реализации этого постулата будет достигнута высокая производительность труда, эффективность деятельности и рост доходов предприятия.

Искусство руководителя особенно наглядно проявляется в умении стимулировать участие работников в принятии деловых решений, что в итоге может увеличить интеллектуальный потенциал организации и удовлетворить глубокую потребность личности в самовыражении и в признании результатов своего труда.

К проблемам мотивации деятельности человека мы вновь вернемся в гл. 13, когда будут рассматриваться приоритеты потребностей личности.

3.5. Контроль и учет

*Контроль и определение направления
— синонимы.*

Питер Друкер

*Когда умный человек видит, почему
он добился успеха, он делает так
снова.*

*Когда же он видит свои ошибки,
он не повторяет их.*

*"Книга перемен" ("И Цзинь"),
Китай*

Процесс управления протекает в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и характеризуется различной степенью неопределенности. Достигло ли управляющее воздействие поставленных целей? Нуждаются ли

управленческие решения в корректировке? На эти вопросы дает ответ контроль, который осуществляется в системе управления с помощью обратных связей и обеспечивает количественную и качественную оценку труда и учет результатов деятельности организации. Эффективно организованный контроль прежде всего ориентирован на решение стратегических задач, на конечные результаты работы и должен быть прост, нагляден и убедителен для каждого исполнителя.

В условиях производства контроль выполнения плана работ, сроков выполнения и особенно качества продукции должен осуществляться на ранних стадиях технологического процесса:

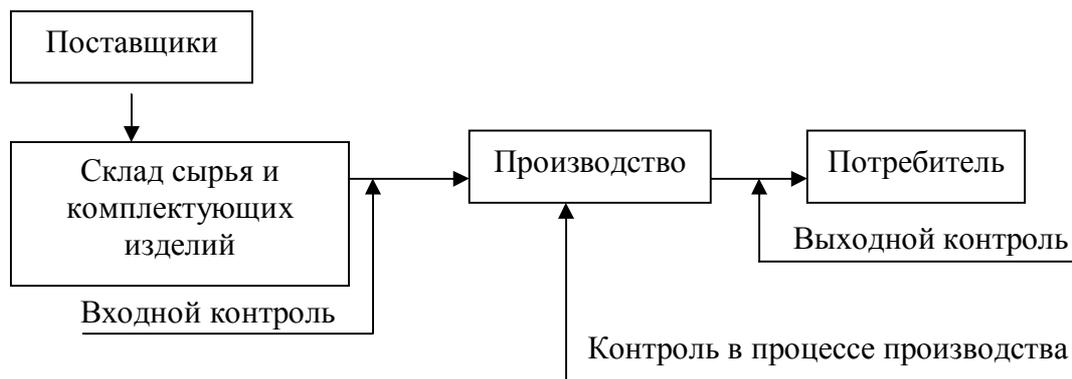


Рис. 11. Контроль в технологическом процессе

Контроль на ранних стадиях производственного процесса дает существенный экономический эффект, так как в намеченный для производства продукт еще не вложены большие трудовые затраты и его суммарная стоимость еще находится на наименьшем уровне. Производительность любого действия представляет объем производства, разделенный на труд, который необходимо затратить на это действие. Это же принципиальное положение распространяется на любой управленческий процесс — чем раньше будет выявлена ошибка в системе управления, тем меньшие негативные последствия она будет иметь.

За годы советской власти накоплен большой опыт обеспечения контрольных функций — одного из основных рычагов воздействия на общество. Сотни тысяч людей осуществляли проверки, ревизии, контролировали ход выполнения программ и планов, сопоставляли данные отчетов, т.е. обеспечивали контроль во всех сферах жизни общества — от перлюстрации корреспонденции и прослушивания телефонных разговоров до составления аналитических отчетов ЦСУ по всем отраслям народного хозяйства. Именно контроль и система жестких репрессивных мер обеспечили столь длительную живучесть советского строя, несмотря на все его принципиальные недостатки.

Традиционно контроль вышестоящих органов за деятельностью управляемой системы осуществлялся со скрупулезной жесткостью, поскольку централизация управления для обеспечения и оправдания существования этих органов требует именно такого контроля. Бюрократический аппарат под предлогом важности задания мог держать под оперативным контролем график хода работ, количество выпускаемой продукции, выполнение плана по основному ассортименту и т.д., хотя

далеко не всегда необходимо контролировать эти показатели. Централизация чаще всего определяет карательный характер контроля, цель которого в этом случае — утверждение авторитета власти.

Современная теория управления выработала четкие требования к контролю: он должен быть оперативным, гласным и объективным. С другой стороны, контроль, если говорить о его психологических аспектах, не должен выполнять только карательные функции, а должен быть формой проявления внимания к труду работника, фактором мотивации его трудовой деятельности. И наконец, контроль должен быть экономически целесообразным: "Зачем, — спрашивает К. Киллен, — тратить 25 долларов на то, чтобы поймать клерка, укравшего 1 доллар?" Хотя этот пример может встретить и принципиальные возражения, если требования к безусловной, скрупулезной честности и неотвратимости наказания подвести в абсолют. Сегодня большинство крупнейших корпораций мира глубоко изучают японские методы управления производством, где в основе работы технологических линий стоит не контроль, а бездефектная работа: усилия специалистов направлены на ликвидацию самой возможности появления брака, и возможные дефекты устраняются еще на промежуточных производственных этапах, а не при контроле качества готового изделия.

Пожалуй, не будет преувеличением утверждать, что деятельность любой управляемой системы просто невозможна, если не будет организован четкий, скрупулезный учет. Традиционно учет ведется в количественных или стоимостных показателях, так как задачи этого класса легко поддаются формализации, алгоритмизации и программированию. Труд учетных работников значительно облегчила компьютерная обработка информации, наиболее популярна компьютерная версия бухгалтерской задачи "Учет движения материальных ценностей в стоимостном и натуральном выражении".

Учет должен выполняться по всем подразделениям предприятия и отражать динамику учетных показателей, что позволит применить инструмент анализа тенденций развития производства. Особое внимание постоянно уделяется контролю финансовой деятельности предприятия. Директор и главный бухгалтер, даже уверенные в точности и правдивости своей финансовой отчетности, всегда с тревогой ожидали такие проверки, особенно если их проводило контрольно-ревизионное управление (КРУ) вышестоящей организации. Сейчас широко применяются **аудиторские** проверки — ревизия финансовой деятельности, которую выполняет компетентная и независимая (внешняя) аудиторская организация, имеющая соответствующую лицензию. Основной целью такой проверки является определение правильности указанных финансовых отчетных показателей, их соответствие фактическому состоянию дел и ход выплаты установленных налогов и отчислений, а также оказание консультативной помощи. Аудит является объективным и наиболее действенным методом контроля, так как имеет возможность дать общую, развернутую картину состояния дел, а не только анализировать одну из сторон деятельности предприятия.

Цель аудиторской проверки деятельности предприятия:

— определить результаты усилий коллектива, направленные на достижение поставленных целей, т.е. определить разницу между намеченным и фактически достигнутым;

— дать оценку соответствия деятельности предприятия существующим нормативно-правовым актам;

— оценить перспективность поставленных стратегических целей и степень риска отдельных направлений деятельности, дать рекомендации по ликвидации намечающихся негативных тенденций.

В настоящее время арсенал методов контроля пополнился еще одним эффективным средством — системой **контроллинга**, позволяющей определять ход выполнения оперативных и долгосрочных планов. Контроллинг является детищем основных видов современного менеджмента: стратегического, инновационного и финансового и нашел широкую сферу практического применения, особенно в крупных фирмах.

Расширяя функции привычного контроля, контроллинг на основе анализа данных внутреннего производственного учета должен определять ход достижения поставленных стратегических целей и определять причины отклонений от заданных параметров. Благодаря деятельности системы контроллинга своевременно вносятся необходимые коррективы в оперативные планы предприятия и таким образом он охватывает не только подсистему контроля и учета, но и технико-экономического планирования. Все существенные изменения во внешней конкурентной среде находятся под постоянным прицелом системы контроллинга, что обеспечивает выживаемость предприятия.

Следует отметить, что с каждым годом расширяется отечественная база программных продуктов контроллинга (например, системы "Стадия", "Эвриста"), которые по своим качественным показателям не уступают зарубежным, но значительно дешевле их.

Наука и искусство управления должны обеспечивать целенаправленное воздействие на управляемый объект для достижения поставленных целей и обязаны учитывать логические причинно-следственные связи между элементами системы, высокую сложность, динамичность системы и уметь определить тот центральный параметр, воздействуя на который можно влиять на контролируемый процесс.

3.6. Маркетинг как функция управления

Помимо перечисленных основных функций управления предприятие должно решать еще значительный комплекс взаимосвязанных задач: управление финансовой деятельностью, кадровой политикой, обучением и повышением квалификации персонала, решением научно-исследовательских и конструкторских проблем и т.п. Особое место среди функций управления производством занимает маркетинг, призванный обеспечивать приспособление производства к требованиям и спросу рынка, т.е. решать новые для российского предпринимательства задачи. С методологической точки зрения изучение функций управления должно ориентироваться на изменения в содержании управленческих концепций, отражающие глубинные процессы, происходящие в экономике России. Проблемы маркетинга особенно актуальны в настоящее время не только в силу своей новизны для большинства руководителей, но и из-за особо сложной конкурентной ситуации на отечественном рынке, куда хлынули новые и в основном высококачественные импортные товары. Особая роль теперь отводится потребителю, выдвигающему свои требования к товару, к его

технико-экономическим характеристикам, возрастает значение конкуренции, борьбы за покупателя. Все это дает основания для рассмотрения проблем маркетинга как одной из важнейших функций управления в отдельной главе.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы основные функции управления?
2. Организация как основа процесса управления.
3. Стратегическое и оперативное планирование, долгосрочное прогнозирование.
4. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях.
5. Роль контроля и учет в управлении.
6. Основные принципы маркетинга в управлении.

Глава 4. Организация и технология маркетинга

Цель маркетинга — сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами.

Питер Друкер

4.1. Сущность и цели маркетинговой деятельности

Что только не говорили и не говорят сейчас о маркетинге! Маркетинг — это реклама. Коротко, четко, но, увы, неверно. Маркетинг — управление сбытом и его стимулирование. Тоже весьма неточно. В энциклопедии 1989 г.: "Цель маркетинга — стимулирование сбыта и максимизация прибыли". Так ли это?

Известно точно, что в СССР маркетинга (как и секса!) не было. Если человеку удавалось "урвать" полкило сыра, то он был безмерно счастлив и даже не задумывался, как называется этот сыр — костромской, российский или советский. Не было и проблемы сбыта — любой товар исчезал с прилавков мгновенно! Не нужна была и реклама, разве что "Накопил и машину купил!" и "Храните свои деньги в сберегательной кассе!"

Теперь у нашего покупателя появились новые проблемы, известные всему миру уже многие годы, — какой из сорока сортов сыра купить? А у продавца свои проблемы — как продать свой товар? И вот именно теперь, в условиях рыночных отношений, проблема маркетинга встает во весь рост. Не потому, что этого требуют "решения исторического съезда" или тенденции мировой моды, нет — потребность в маркетинге диктует сама жизнь.

Да, конечно, каждый производитель и продавец стараются продать свой товар как можно дороже, получить максимальную прибыль. Но как можно получить эту прибыль? Оказывается, что не обманом или ценой преступления, а путем научно обоснованного учета потребностей общества. Теперь уместно дать одно из определений маркетинга как научной дисциплины: **маркетинг — один из важнейших разделов науки управления предприятием, изучающий методы наиболее полного удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах в условиях рыночных отношений.** Любопытно, что это определение не содержит упоминания о максимизации прибыли производителя и продавца, более того, немного напоминает советские лозунги о максимальном удовлетворении постоянно растущих потребностей общества. Но ведь в действительности так оно и есть — путь к прибыли лежит через удовлетворение потребностей, что превращает маркетинг в один из наиболее благородных видов человеческой деятельности. Часто маркетинг называют рыночной концепцией управления, и популярность важнейших положений маркетинга объясняется научно обоснованной методикой увеличения прибылей предпринимателей.

Известно, что термин маркетинг (с ударением на первом слоге, хотя большинство с удивительным упорством ставят ударение на втором) происходит от английского слова market — рынок. Актуальность современного маркетинга для мировой экономики стала очевидной в 60-е годы. Научно-технический прогресс выдвинул на рынок много новых товаров высокого качества, и резко обострилась проблема сбыта. Производитель был вынужден работать уже не на абстрактного, обезличенного потребителя, а на определенный рынок, изучать спрос, тенденции его изменения и капризы моды. Производитель был вынужден выпускать только ту продукцию, которая имела сбыт, и определяющая роль потребителя стала нормой и законом для успешной коммерции. Маркетинг наряду с такими важнейшими функциями управления, как планирование и оперативное управление, формирует свои решения на основании многовариантных экономических расчетов и скрупулезных исследований.

Современным политическим деятелям нашего общества, сторонникам демократии, особенно импонирует экономическая концепция маркетинга — потребитель своими деньгами "голосует" на рынке сбыта за нужный ему товар, что вновь подтверждает главную цель маркетинга, ориентированную на удовлетворение потребности общества в данном товаре, производителя заставляют производить то, что нужно потребителю. Основным принцип маркетинга можно сформулировать так — **"Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится"**.

Требования рынка заставляют производителя постоянно совершенствовать структуру управления, применять гибкие формы планирования, контроля и организации производства, постоянно изучать последние научные достижения, внедрять современные технологии. Продавец обязан знать ситуацию на рынке, товары и торговую стратегию конкурентов, каналы сбыта, особенности рекламной деятельности, тенденции моды и многое другое об индивидуальных и общественных потребностях. Уместно вновь подчеркнуть ту принципиальную особенность маркетинга как предпринимательской философии, в соответствии с которой управление предприятием ориентировано на рынок, а не на технологические возможности производства.

Поиски способов увеличения сбыта продукции обычно приводят к трем основным вариантам:

— можно основное внимание уделять совершенствованию производства, сокращению издержек и росту производительности труда. В этом случае весьма резонно ожидать в конечном итоге сокращения себестоимости и снижения цены товара;

— путь постоянного совершенствования основных характеристик товара, принципиальный рост его основных показателей, улучшение качества и потребительских свойств, так как самый замечательный товар ничего не стоит, если он не удовлетворяет потребности покупателя;

— концепция коммерческих усилий по стимулированию сбыта, совершенствованию дизайна, упаковки и рекламных кампаний.

Очевидно, что все эти направления производственной и коммерческой деятельности заслуживают серьезного внимания и важно вовремя определить и подтянуть отстающий участок работ.

Освоению и продвижению товара на рынок всегда предшествует разработка **маркетинговой программы**, которая является основой

планирования производства и попыткой дать долгосрочный прогноз спроса на этот товар. Создание маркетинговой программы — необходимый, но весьма сложный и трудоемкий процесс. Например, известная японская автомобильная фирма "Ниссан" разрабатывает маркетинговые программы группами из трех — пяти высококвалифицированных специалистов по 600 типам товарных продуктов, но все эти затраты полностью окупаются [29]. Программные исследования ложатся в основу стратегического планирования, системы стимулирования, ценообразования, организации производства и сбыта, вплоть до принятия решений о перестройке организационной структуры управления. Основная цель маркетинговых исследований — предвидеть тенденции развития потребностей общества, влиять на формирование этих потребностей и так организовать свое производство, чтобы возможно более полно удовлетворить рыночный спрос. Целью программы по каждому производимому или намеченному к производству продукту является определение оптимальных технико-экономических показателей товара и эффективности его сбыта.

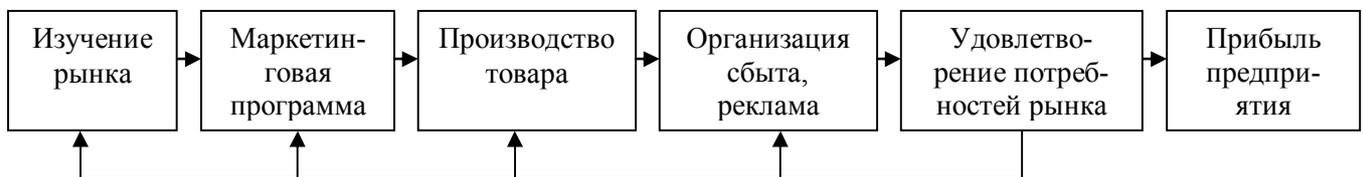


Рис. 12. Принципиальная схема организации маркетинга

Основными функциями маркетинга являются:

- анализ и прогнозирование состояния и развития товарного рынка и в итоге изучение нужд потребителей;
- определение потребностей общества в новых товарах и услугах, что позволит сформировать ассортиментную политику предприятия;
- создание и обеспечение гибкого маневрирования в сфере ценовой и конкурентной политики предприятия;
- организация каналов сбыта продукции;
- реклама, обеспечение связей с общественностью и средствами массовой информации.

Маркетинг должен свести к минимуму риск производителя продукции, заинтересованного в конечном результате своей деятельности и получении прибыли при разумной организации сбыта. От эффективности применяемых методов изучения потребностей рынка зависит стабильность положения производителя и продавца продукции на рынке, конкурентоспособность его товара.

4.2. Товар и рынок

Чтобы сделать рагу из зайца, нужно иметь хотя бы кошку.

Шутка

Все, что необходимо обществу, может удовлетворить его потребности и поэтому иметь сбыт, является товаром. Одно из основных правил маркетинга: "Если у тебя нет товара — у тебя нет ничего", и все

рассуждения о намерениях, о возможных поставках и сверхприбылях в скором будущем — если не примитивный обман, то пустые, безответственные разговоры. Товар может быть физическим предметом, технологией, услугой, идеей — важно, что этот товар нужен обществу и этот товар есть у продавца (да, включая и идею, но этот товар требует особой осторожности, проверки и благоразумия). Для удовлетворения своих разовых потребностей человек приобретает напитки, сигареты, газеты — все это **товары** кратковременного или разового, **повседневного пользования**. Товары, которые мы приобретаем для многократного использования (телевизоры, одежда, квартира и т.п.), относятся к группе **товаров длительного пользования**. Рынок услуг в первые годы преобразований в России значительно сократился, но в последнее время вновь наметился рост и сферы услуг (прачечные, химчистка, почта, авиа- и железнодорожные перевозки, ремонтные службы, а также, увы, больницы, пожарная охрана, милиция, судебные органы).

Каждый производитель и продавец стараются сделать свой товар возможно более привлекательным, узнаваемым и конкурентоспособным. Для идентификации товара известного и, как правило, популярного продавца используется система символов, легко узнаваемых знаков, эмблем или специальных терминов, позволяющих отличить такой товар от изделий конкурентов, т.е. **торговая марка**. Марка, обеспеченная правовой защитой, называется **товарным знаком**. Тысячи бутылок "настоящего французского" коньяка и коробок спортивной обуви, имеющих эмблему товарного знака фирм Kamus и Adidas, изготовленных, как известно, на Малой Арнаутской улице и периодически уничтожаемых на городских свалках, — доказательство действенности правовой защиты товарного знака. Товар всегда рождается в муках творчества и поисков. Появлению товара на рынке предшествует долгий процесс маркетинговых исследований, организации его производства, выработка стратегии выдвижения товара на рынок. Естественно, что каждый создатель нового товара и его продавец рассчитывают на долгую и счастливую жизнь товара на рынке сбыта, которая сможет окупить издержки производства, затраты на исследования, рекламу и принести высокую прибыль.

Время, в течение которого товар разрабатывается и имеет спрос на рынке, называется **жизненным циклом товара** (ЖЦТ). Он состоит из нескольких этапов: разработка (определение основных технико-экономических характеристик и потребительских свойств товара, внешнее оформление и т.п.), внедрение (выход новинки на рынок, реклама и стимулирование продаж), рост потребительского спроса (проникновение товара на новые сегменты рынка и острая конкурентная борьба на нем, расширение рекламы, поиски новых каналов сбыта, гибкая политика цен), зрелость (стадия насыщения рынка, стабилизация объемов продаж и прибыли), спад (падение спроса, объемов продаж и прибыли).

Этап разработки товара может занимать неопределенно длительное время. Это период поиска нового товара, определение его функциональных и качественных характеристик, отладки и совершенствования технологии изготовления, исследования рынка и изучения товаров конкурентов.

На этапе выведения товара на рынок начинается медленный рост сбыта и намечается тенденция роста прибыли. На этом этапе ЖЦТ решающая роль

принадлежит действительности рекламы и стимулированию продвижения товара на рынок сбыта.

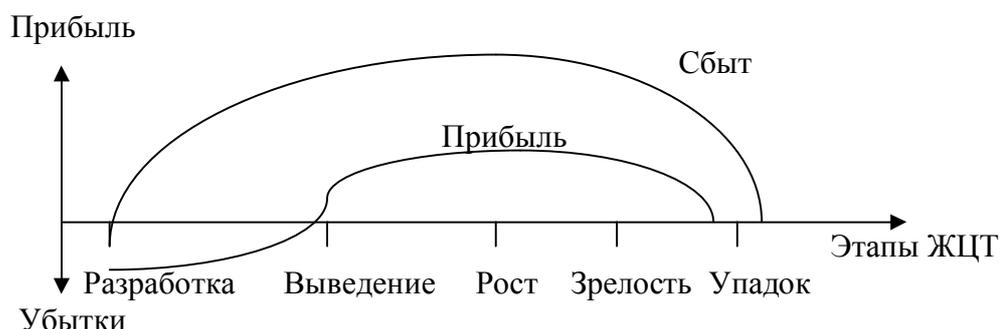


Рис. 13. Этапы жизненного цикла товара

Этапы роста и зрелости определяют прибыль и успех сбыта. Задача торговца продлить этап зрелости на возможно более долгий срок для удержания товара на рынке и получения максимальной прибыли, так как жизнь товара, как и всего сущего, заканчивается умиранием. Кривые сбыта и прибыли могут иметь самый различный характер, отражая индивидуальную и иногда весьма причудливую судьбу товара с труднопрогнозируемыми ростом и падением интереса покупателей.

Жизненный цикл товара во многом зависит от таких переменчивых факторов, как **мода и стиль**, определяющих длительность интереса потребителей к данному товару или к его определенным свойствам. Стиль господствует в самых различных сферах общественной жизни, от одежды до архитектуры, еще более прихотлив характер и диапазон воздействия на социум моды. Невозможно перечислить стили и области их проявления в жизни человечества, они зависят от эпохи, расовых и национальных особенностей, социальной принадлежности и даже от возраста человека. Безнадежно трудно спорить о достоинствах и недостатках какого-либо стиля, пытаться определить его долговечность и влияние на общество, но специалист в области маркетинга должен уметь давать долгосрочные прогнозы и в этой сфере человеческой деятельности, так как от этого прогноза часто зависит успех или крах фирмы. Скажем, музыкальный стиль Моцарта, Бетховена, Чайковского, по авторитетному мнению подавляющего большинства молодых, но музыкально необразованных экспертов, безнадежно устарел, и данные маркетинговых исследований подтверждают необходимость выпуска все новых и новых компакт-дисков с продукцией современных рок, рэп и поп-гениев (хотя музыканты-профессионалы не сомневаются, что музыка Моцарта будет жить века и иска в отличие от поп-мотыльков). Каждый образованный и культурный человек должен сам определить свое отношение к стилю поведения, одежды, искусства, но маркетинг обязан лишь определить доминирующие потребности общества и сделать все для удовлетворения этих потребностей. Еще более сложными являются маркетинговые исследования в области моды, которая определяет наиболее популярный стиль в какой-либо сфере деятельности. Какой длины следует выпускать юбки к весенне-летнему сезону, какая фактура и расцветка ткани будет модной, какая ожидается смена фасона обуви — на

все эти и сотни подобных вопросов обязаны ответить специалисты-маркетологи.

В качестве примера сложности маркетинговых исследований и области моды можно рассмотреть историю такой простой части туалета, как мини-юбка. Известно, что знаменитая гетера Таис Афинская носила юбки с разрезами до пояса (такие юбки, очевидно, назывались "таисками"?). В 1327 г. в итальянском городе Моделе был установлен камень и на нем проведена черта — выше этой черты носить юбки не разрешалось (от названия этого города и появилось слово "модель"). В 1893 г. на Всемирной выставке в Чикаго на подиуме появились три девушки в юбках чуть ниже колен — это наглое нарушение приличий и общественной морали освистали, забросали неаппетитными предметами, а одну из девушек смертельно ранили камнем. В 1905 г. произошло ошеломляющее событие — юбка приоткрыла часть ботинка! В 1912 г. ботинок открылся полностью, а в 1920 г. подол юбки стал выше шиколотки! Сорок лет человечество переживало этот шок, пока в 1963 г. англичанка Мари Куант не нанесла новый удар по общественной нравственности — она предложила мини-юбку! За этот героический поступок М. Куант была награждена орденом Британской империи. Современные девушки ухитряются носить юбки длиной не более 22 сантиметров, кусочек ткани короче уже трудно называть юбкой.

Не менее сложна судьба и других деталей женского и мужского туалета, от шляпок и тросточки до нижнего белья. Мода толкает людей на самые удивительные решения и даже на определенную манеру вести себя в обществе. Сейчас модно хрупким, стройным девушкам надевать на ноги что-то изготовленное из покрышек тяжелогрузных автомобилей (а недавно в моде были "шпильки", и на ножках наших могучих матрон они выглядели несколько неожиданно), модно девушке стоять на одной ноге, оплетя вокруг нее другую ногу — стоять так трудно, но уж очень элегантно; модно даже в мороз держать в окоченевших пальцах бутылку пива и делать вид, что тебе очень хочется пить. Что делать — мода требует! Прогнозировать тенденции развития моды сложно, но, увы, необходимо.

Товарный рынок формирует цену, спрос и предложение в самых различных масштабах, от мирового рынка до регионального и местного, локального. Рынок может охватывать значительную территорию, если транспортировка товаров не требует больших издержек и если предприниматели хорошо информированы о ситуации на нем (высокая "прозрачность" рынка). Но при высоких транспортных издержках и слабой прозрачности рынки даже соседних регионов могут развиваться независимо друг от друга, и цены на них будут существенно отличаться.

Рынок может дробиться по предметно-товарному принципу (рынок строительных материалов, металла, автомобильный и т.д.). Это дробление может быть продолжено: рынок импортных и отечественных автомобилей, легковых и грузовых, грузовые автомобили могут подразделяться на бортовые автомашины, автоцистерны, бензовозы, и торговец определяет свое место на рынке, свою долю.

Искусство маркетинга в значительной мере определяется глубиной и основательностью изучения рынка, исследованиями потребностей, вкусов, пристрастий основной части покупателей. Зная свойства своего товара, продавец старается определить группу своих потенциальных покупателей исходя из результатов социально-демографических исследований (возраст,

уровень доходов, социальная принадлежность и т.п.). Этот весьма непростой процесс изучения продавцом потребностей общества получил название **сегментирования рынка** и имеет целью распространить свою коммерческую деятельность на возможно большее количество сегментов рынка вплоть до обслуживания всего рынка, подавляющего большинства покупателей. Сегментация позволяет фирме выявить долю рынка, группу потребителей, которые наиболее полно соответствуют ее профилю и торговому потенциалу. В случае безусловного успеха товара на рынке сбыта фирма намечает мероприятия, позволяющие перейти от маркетинга на региональном уровне к маркетингу в государственном и международном масштабе.

Специфичную, особую роль "санитара рынка" играет **конкуренция**, обеспечивающая объективный процесс "вымывания" недоброкачественных или необоснованно дорогих товаров. Соперничество, борьба фирм за покупателя приносят несомненную пользу обществу и заставляют производителей постоянно думать о применении новых, более совершенных технологий, об улучшении качества товара. Низкое качество заставит в итоге снизить цену, а затем и обрекает товар на его вытеснение с рынка (к сожалению, низкое качество товаров, производимых в России, делает их малопривлекательными на международном рынке. Например, удельный вес конкурентоспособной продукции машиностроения в 1995 г. составлял лишь 2%).

У большинства сложился четкий стереотип понимания конкуренции как "двигателя торговли". Но если вдуматься в это совсем непростое явление, рассмотреть его не только с коммерческих, прагматичных позиций, а более широко, в философском смысле, то можно установить связь конкуренции с одной из важнейших общественных категорий — свободой личности. Действительная, истинная свобода человека основана на свободе выбора во всех сферах жизни, и она возможна лишь в свободном обществе. Свобода и конкуренция — взаимодополняющие части целого, но свобода выбора потребителя основана на конкуренции производителей, именно на этом, скрытом от общества уровне ведется непримиримая борьба капитала, маркетинговых программ, научных поисков, организации бытовых комплексов за покупателя, за наиболее полное удовлетворение его потребностей. Крупные фирмы не жалеют времени и затрат на создание компьютерной базы данных по конкурентной среде. Запертая на кодовый замок информация отражает не только финансовое положение, применяемую технологию и маркетинговую программу конкурентов, но имеет и солидное досье на их руководителей, ведущих специалистов, их жен, детей и возлюбленных, привычки, вкусы, слабости и увлечения.

Иная рыночная структура — **монополия** характерна для экономики, допускающей навязывание отдельными производителями собственных интересов обществу и игнорирование ими интересов других производителей. Монополия — это абсолютное преобладание на рынке одного продавца или производителя продукции. Конкурентные отношения при этом подавляются, развивается дискриминация и в итоге достигается полное вытеснение с рынка всех возможных конкурентов. Монополизм возникает, если в результате конкурентной борьбы выявляется явный мощный лидер или союз фирм, постепенно захватывающий все сегменты рынка и в итоге безраздельно владеющий сбытом.

Предпринимались попытки внедрить принципы монопольной организации производства внутри фирмы, но они, как правило, не были эффективными, хотя сам замысел был логичен и соблазнительно прост. Действительно, если предприятие нуждалось, например, в лакокрасочных изделиях ограниченного ассортимента, а стоимость товара у поставщиков была весьма высокой или появлялись трудности в транспортировке продукции, то возникала очевидная на первый взгляд идея — создать собственное небольшое лакокрасочное подразделение. Аналогичный замысел был у Г. Форда, когда в начале XX века в составе принадлежавшей ему фирмы "Ривер-Руж", выпускавшей автомобили, была предпринята попытка создать собственное производство стали и комплектующих изделий. Однако экономическая эффективность сосредоточения производства основных компонентов изделия в самой фирме оказалась ниже, чем при закупке их у специализированных внешних поставщиков.

Другой путь — политика протекционизма, когда государственные органы страны наделяют одного производителя исключительными правами. В 1991 г. в России принят антимонопольный закон и установлены нормативы по определению доли продавцов на товарном рынке.

4.3. Рыночное ценообразование

Все товары требуют для своего появления на рынке затрат общественно необходимого рабочего времени, труда в процессе производства, что выражается через стоимость товара. Стоимость товара проявляется и в процессе обмена, совершаемом при помощи денег, происходит стихийное регулирование, установление стоимости на основе рыночных отношений. Стоимость S определяется тремя составляющими:

$$S = C + V + M,$$

где C — основной капитал (стоимость оборудования, производственных помещений, машин, топлива, сырья и т.п.), V — стоимость рабочей силы, трудозатрат, M — прибавочная стоимость, прибыль, получаемая владельцем фирмы, капиталистом. Простая формула, но противоречие между двумя ее составляющими, между V и M , между трудом и капиталом (чем больше V , т.е. оплата труда, тем меньше M , прибыль капиталиста, и наоборот) было причиной классовой борьбы, революционных событий и гражданской войны в нашей стране, унесшей миллионы жизней.

В рамках теории стоимости для производителя важно, как, при каких условиях он может приспособиться к рынку и к социально-экономической системе в целом. Понятно, что цена — денежное выражение стоимости товара, товар стоит столько, сколько покупатель захочет за него заплатить. Цены на товары устанавливаются в результате переговоров покупателей и продавцов, но каждая страна имеет свои негласно установленные рыночные традиции и даже ритуалы. В России процедура торга, т.е. определения цены на товар, обычно предельно проста: "Почем?" — "Прошу 100 рублей". — "А почем окончательно?" — "Отдам за 80". Лишь после выполнения этого ритуала начинается истинный торг. Восточные традиции требуют значительно больших эмоций, виртуозных сравнений и метафор, хватания покупателя за рукав, уничижительных и хвalebных характеристик товара. Читатели "Бравого солдата Швейка" помнят, с каким изумлением смотрел поручик Лукаш на продавца коровы, который в пароксизме торга упал на

землю и даже посыпал голову пылью (в итоге искусство маркетинга победило и поручик заплатил за полудохлую корову втридорога).

Ценообразование как процесс формирования цен и тарифов зависит от обоснованной фирмой стратегии реализации товара и от многих, иногда с трудом поддающихся учету и анализу факторов.

Простейший способ ценообразования — установление **дополнительной наценки на себестоимость товара**. Наценка должна покрыть все издержки по производству товара, распределению и сбыту с учетом нормы прибыли, от величины этой наценки и зависит в конечном итоге прибыль предприятия. Издержки производства содержат постоянную составляющую ("накладные расходы", т.е. плата за аренду, энергоснабжение, зарплата и т.п.) и переменную, зависящую в основном от количества изготовленных единиц товара и колебаний цен. Этот метод установления цены коротко называется "средние издержки плюс прибыль".

Другой несложный метод определения цены — ориентация на **уровень цен аналогичного товара у конкурентов**. Пример: вы привезли на продажу машину картофеля. Естественно, что, прежде чем установить свою цену на товар, вы пройдетесь по торговым рядам и поинтересуетесь ценами у конкурентов в зависимости от качества картофеля. Важное влияние на установление цены имеют объемы продаж и ресурс времени, имеющийся в распоряжении продавца. Если торговля ведется с колес арендуемой автомашины, то выгоднее снизить цену, быстрее продать свой товар и тем сэкономить деньги за аренду автотранспорта. Обратный пример: на рынке продаются грибы по цене 1,5, 1,8 и за лучшие по 2 рубля за килограмм. Неожиданно за неплохие, но не обладающие особо высоким качеством грибы установлена цена — 3 рубля. Логика продавца — грибов у него мало, а времени много, можно и подождать покупателя. Кто же этот покупатель? Обычно это неопытный муж, которого жена отправила на рынок за покупками со строгим наказом купить только хорошие грибы. В этом случае срабатывает психология ценовосприятия — многие покупатели воспринимают цену как показатель качества. Другой потенциальный тип покупателя — "гусар", сопровождающий девушку и покупающий тот товар, который дороже и продается без очереди. Словом, маркетинг опирается не только на объективный научный анализ, но и на методы искусства воздействия на покупателя.

С учетом психологии покупателя широко применяется еще одна нехитрая тонкость при установлении цены: лучше вместо цены 200 рублей поставить 199 рублей. Как ни странно, но очень многие покупатели, обсуждая стоимость товара, скажут, что его цена — "сто с чем-то рублей", что, несомненно, делает товар значительно привлекательнее.

Важной характеристикой товара является его конкурентоспособность, т.е. наличие у товара таких свойств, удовлетворяющих потребности покупателя, какими не обладают аналогичные товары рынка.

Если фирма освоила производство товара, обладающего несомненной новизной, уникальными потребительскими свойствами, защитила патентом эту новинку, то при установлении цены на такой товар часто применяется **стратегия "снятия сливок"**, т.е. устанавливаются самые высокие цены, чтобы получить высокую прибыль. Перечень таких товаров весьма широк: от "кассовых" кинолент и новых синтетических материалов до судов на подводных крыльях и новых образцов стрелкового оружия.

По мере того как ажиотаж вокруг сбыта нового товара уменьшается и определенный сегмент рынка становится близким к насыщению, фирма старается освоить новые сегменты рынка, снижает цены, но продолжает получать высокую прибыль за счет расширения сбыта. Стратегия "снятия сливок" оправдывает себя во многих отношениях: товар долгое время недоступен конкурентам, повышается имидж фирмы, высокая цена воспринимается покупателем как гарантированно высокое качество товара.

Разумен и научно обоснован еще один способ сбыта нового товара — **стратегия прочного внедрения на рынок**. В этом случае быстро охватываются новые и новые сегменты рынка, сокращаются издержки за счет роста объемов производства и реализации, что делает товар непривлекательным для конкурентов. Важное место в реализации стратегии прочного внедрения на рынок занимает **диверсификация** — расширение номенклатуры товаров фирмы, ведущее к стабилизации прибыли и большему охвату сегментов рынка. Во многих странах в законодательном порядке осуждается **стратегия демпинговых цен**, которая весьма часто применяется в конкурентной борьбе за внешние рынки, — товары продаются на внешних рынках по ценам более низким, чем на внутреннем рынке. Причем цены могут быть столь низкими, что даже не покрывают издержки производства, но обеспечивают разорение и вытеснение конкурентов с рынков сбыта. Политику демпинга могут позволить себе только крупные корпорации, стремящиеся помешать появлению новых производителей товара и разорить уже существующих. После вытеснения с рынка конкурентов корпорация повышает цену и тем самым компенсирует свои убытки. Так поступали, например, японские автомобильные фирмы "Тойота" и "Ниссан" при выходе на американский рынок: используя кризисную ситуацию с нефтью, они предложили экономичные автомобили с 5-летней гарантией, или 80 тыс. км пробега, и поставки японских автомобилей выросли до 2 млн. в год. Борьба с международным демпингом ведется обычно на государственном уровне путем введения высоких таможенных пошлин и другими методами импортного регулирования.

Цена на один и тот же товар может колебаться в значительных пределах. Цена может зависеть от географической отдаленности покупателя, так как продавец вынужден учесть свои транспортные расходы при доставке товара. Значительно растет стоимость товара, приобретенного в фирменном магазине, гарантирующем высокий уровень обслуживания, ответственность за высокое качество товара и предпродажное консультирование. Стоимость билетов в музеи или на выставки значительно ниже для студентов, ветеранов и пенсионеров. Известно, что цены на спиртные напитки и табачные изделия в ресторанах много выше, чем в обычных киосках. Во всем мире самое широкое распространение приобрели различные скидки на стоимость товара; жители крупных городов мира хорошо знают преимущества сезонных скидок или при расчетах наличными ("сконго") и широко ими пользуются. Применяются также скидки оптовым покупателям (не случайно в больших городах России так популярны оптовые рынки), дилерские скидки ("за верность"), за крупные закупки в течение длительного времени (бонусные скидки), при выводе на рынок пробной партии продукции или неизвестного по своим потребительским свойствам товара и т.п.

Коротко о новом платежном средстве — кредитных карточках. Основные реквизиты этих новых для нашей страны заменителей денежных купюр и чеков хранятся в памяти банковских компьютеров и освобождают покупателя от необходимости денежных расчетов наличными в крупных магазинах, ресторанах и т.п.

Тревожной осенью 1998 г., когда нашу страну охватил жестокий политический и экономический кризис, можно было наблюдать парадоксальную связь между ценой на товар и спросом на него. Когда резко выросли цены на все товары, в том числе и на товары повседневного спроса (хлеб, крупы, сахар, картофель и т.п.), логично было ожидать падения покупательского спроса. Фактически же произошло обратное — несмотря на значительное повышение цен, спрос на продукты значительно вырос. Это явление было уже ранее исследовано (**эффект Гиффена**) и объясняется оно весьма просто: население, особенно из необеспеченных слоев, вынуждено отказаться от более дорогих продуктов (колбасы, мясо) и компенсировать это увеличением покупок более дешевых продуктов.

4.4. Организация и каналы сбыта продукции

Если налажено производство продукции, проведено тщательное исследование ситуации на рынке и принято решение о его сегментировании, пора приступить к очередному этапу маркетинговой деятельности — организации сбыта. Решения об организации сбыта продукции не только сложны, многовариантны, но и весьма ответственны, так как они будут определять маркетинговую стратегию и в конечном итоге успех производственной и торговой деятельности предприятия.

Центральная проблема организации сбыта — принятие решений о канале сбыта и оптимизации товародвижения. Следует ли фирме самой обеспечить работу собственного торгового персонала, решать вопросы складирования, хранения и транспортировки товара или разумнее передать посреднику права собственности на товар для осуществления всех операций при движении товара от производителя к потребителю?

Четких и однозначных ответов на эти вопросы не существует, руководству предприятия придется в каждом случае выбирать из альтернативных вариантов наиболее обоснованный. Очевидно, что с позиций покупателя лучше организовать прямой маркетинг, т.е. покупать товар у самого производителя, ведь каждый посредник будет требовать оплату своего труда, что в итоге скажется на цене товара. Производителю этот вариант организации сбыта также дает ряд несомненных преимуществ: не теряется контроль за сбытом, легче оценить действенность рекламных мероприятий, обеспечивается прямой контакт с потребителем, проще система управления сбытом. Но организация розничной торговли требует значительных капитальных вложений, не разумнее ли финансовые ресурсы вложить в основное производство? Многие производители идут по пути организации сбыта путем и прямого маркетинга, и привлечения торговых посредников. Например, известная московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь" помимо многочисленных оптовых посредников имеет при основном производстве свой фирменный магазин, где организована продажа самой свежей продукции по более низким ценам, чем в городской

розничной сети. Аналогично поступают и многие другие предприятия, организуя сбыт своей продукции через фирменные, магазины.

Канал сбыта (канал распределения) характеризуется количеством промежуточных уровней, т.е. количеством посредников, получивших право на сбыт товара. Торговля через принадлежащий производителю магазин или путем почтовых отправок — типичные примеры прямого маркетинга, канала сбыта нулевого уровня. Тетя Шура, сварившая картошку и продающая ее, таясь от милиции и санэпиднадзора, пассажирам поездов, еще один пример организации канала сбыта нулевого уровня.

Если же тетя Шура будет только варить картошку (производить товар), а продажей будет заниматься ее более молодая и энергичная соседка, то такая схема организации сбыта будет характерна для одноуровневого канала, т.е. включает в себя одного посредника — розничного торговца.

Двухуровневый канал имеет посредников, обычно один из них — оптовый торговец, а другой розничный (если реализуются промышленные товары, то такие посредники называются промышленными дистрибьютерами и дилерами).

Сейчас на потребительский рынок России проникает новая модель ведения бизнеса, своеобразная форма интеграции малого и крупного бизнеса — **франчайзинг** (в русском предпринимательстве не было аналога такому методу ведения торговли, и применение здесь термина "франчайзинг", образованного от французского "франшиз" — льгота, привилегия, вполне оправданно).

Франчайзинг действует на основе долговременных партнерских отношений между крупной "материнской" компанией (франчайзер) и фирмой-оператором, реализующей продукцию (франчайзи). Фирма франчайзи (дистрибьютор) имеет право пользоваться торговой маркой, обучать персонал в головной компании, но обязана соблюдать политику цен и действующие стандарты качества товара этой компании. Капитал предприятия-оператора создается за счет головной организации или путем предоставления кредита; расчеты с головной организацией производятся за полуфабрикаты или готовую продукцию, реализуемую под торговой маркой франчайзера. Яркий пример франчайзинга — компания "Макдоналдс", передающая владельцам ресторанов отлаженную технологию и мобильную рекламу. Франчайзинг существенно увеличивает выживаемость "дочерних" фирм и их экономическую эффективность, что хорошо иллюстрирует диаграмма, приведенная "АиФ" (№ 9, 1998 г.).

Новая форма взаимного кредитования импортеров внедряется в международной торговле России — **факторинг**. При этом методе ведения финансовых расчетов предприятие-экспортер предъявляет для оплаты сопровождающие груз документы не покупателю, а банку, расположенному в своей стране и выполняющему функции посредника. Оплатив предъявленный счет, банк направляет платежные документы банку-посреднику, находящемуся в стране покупателя, который и производит окончательные расчеты с покупателем. При этом экспортер получает деньги за свой товар немедленно и его не волнуют таможенные и валютные особенности страны-покупателя, а импортер не теряет деньги, необходимые для конвертации валюты, так как производит оплату в национальной валюте. Даже в случае финансовой несостоятельности импортера фирма-

поставщик ничем не рискует, так как имеет финансовое соглашение только со своим банком.

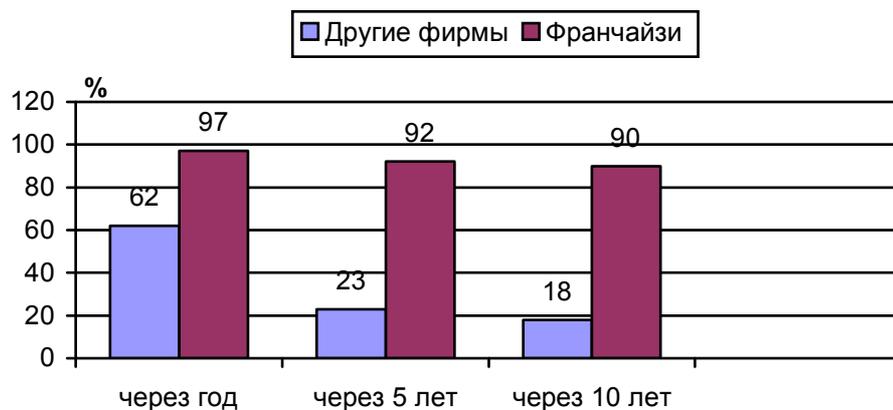


Рис. 14. Сравнительные данные выживаемости франчайзи

Широкое распространение в мировой производственной и экономической практике получили **ЛИЗИНГОВЫЕ** компании, которые предоставляют фирмам в долгосрочную аренду средства вычислительной техники и программного обеспечения, различного технологического оборудование и т.п. Лизинг удобен для небольших предприятий с ограниченными финансовыми возможностями, так как позволяет поддерживать высокий технологический уровень без крупных единовременных затрат. Лизинговые операции особенно широко распространены в США и Японии (первая японская лизинговая компания была создана в 1963 году).

Значительная доля затрат при организации сбыта приходится на транспортировку и складирование товара. При обосновании выбора вида транспорта приходится сопоставлять многие противоречивые факторы: стоимость перевозки и погрузо-разгрузочных работ, скорость движения грузов, решение проблем складирования и сохранности груза и т.п. У грузоотправителя достаточно широкий выбор видов транспорта: водный, железнодорожный, автомобильный, трубопроводный и воздушный. Опытный специалист по транспорту постоянно раскладывает сложный пазл из тарифов, подъездных путей, складирования, времени в пути, оптимальных комбинаций видов транспорта, маршрутов, таможенных правил и личных отношений с диспетчерами. Ошибка в расчетах, элементарная неграмотность при решении транспортных и даже психологических задач может стать причиной значительных убытков и сложных форс-мажорных ситуаций.

С точки зрения экономической целесообразности наиболее привлекательными являются водный и трубопроводный транспорт, но главным ограничением при этих перевозках является характер грузов. Для природного газа система магистральных газопроводов является фактически единственным транспортом; нефть дешевле перевозить водным транспортом, хотя такие перевозки могут вызвать серьезные экологические проблемы. Водный транспорт незаменим при перевозке значительных объемов песка, щебня, гравия, контейнерной отправке не скоропортящихся

грузов, но этот вид транспорта самый тихоходный и зависит от погодных и климатических условий.

Железные дороги и автомобильный транспорт являются крупнейшими и универсальными перевозчиками страны. Постоянно внедряются новые типы вагонов, платформ, прицепов, автомобильные перевозки обеспечивают высокую оперативность транспортных услуг, освобождают клиентов от перегрузки товаров, обеспечивают гибкость маршрутов и графиков движения.

Очевидно, что приборы, ювелирные изделия, скоропортящиеся продукты, живые цветы выгодно отправлять воздушным транспортом, хотя тарифы авиаперевозок значительно выше всех других. Авиатранспорт быстро перевозит грузы в самые отдаленные районы страны и дает высокие гарантии сохранности грузов (хотя умельцы неумолимо продолжают "потрошить" чемоданы пассажиров и даже воровать мешки с валютой в аэропортах). Смешанные перевозки стали весьма рентабельными с внедрением контейнеризации, рельсовых и судовых контейнеров, позволяющих легко и быстро перегружать товары с одного вида транспорта на другой.

Новым направлением и в определенной степени дальнейшим развитием принципов маркетинга является **логистика** — система управления процессами движения и складирования товаров. Основной задачей логистики является обеспечение комплектной поставки товаров продавцу или потребителю определенной номенклатуры в нужном количестве и в оптимальные сроки (концепция логистики основана на японской системе "точно в срок" и "канбан").

Методы логистики позволяют решать следующие задачи снабжения и комплектации:

- поставка сырья, комплектующих изделий, запасных частей в необходимом количестве и в оптимальные сроки;

- целенаправленная перевозка и складирование деталей и готовой продукции внутри предприятия, доставка товаров посредникам — участникам сбытового процесса и конечным потребителям с минимальными затратами;

- сокращение складских запасов, промежуточных баз и складов продукции;

- четкое соблюдение графика поставок продукции клиентам для поддержания высокого имиджа фирмы и привлечения новых покупателей.

Реализация концепций логистики позволяет фирмам достигать более устойчивого экономического положения и способствует успеху в конкурентной рыночной деятельности.

4.5. Реклама и стимулирование сбыта

*Чтоб глаза сияли, чтоб алели щеки,
чтоб надолго сохранилась девичья
краса, разумная женщина будет
покупать косметику по разумным
ценам у Экслиптоса.*

*«Рекламная песнь».
Афины. IV век до н. э.*

Исследователи в области теории и практики рекламы пишут, что уже в первых документах человеческой цивилизации существовали рекламные объявления. В египетских папирусах, финикийских наскальных надписях, на специальных побеленных стенах (амбумсах) Древнего Рима рекламировались самые различные товары, от рабов от скота. Думается, что реклама существовала и в эпоху каменного века — надетая на шею раковина или перо в волосах делали нашего далекого предка неотразимым в глазах прекрасного пола и выделяли его индивидуальность среди менее смысленных сородичей. Более того, рекламой пользуются буквально все живые существа: полюбуйтесь хвостом павлина (правда, и современные молодые люди, раскрашивающие волосы в разные цвета, не уступают ему ни в красоте, ни в интеллекте!). Или понаблюдайте за маленькой аквариумной рыбкой, называемой "петушок", — когда он ухаживает за своей избранницей или отгоняет непрошенных гостей от гнезда, то меняет окраску, принимает неотразимо привлекательные или устрашающие позы, раздувается, раздвигает плавники, словом, демонстрирует публике свою; неповторимость с целью создания определенного имиджа.

Ведь **реклама** (от лат. *reclame* — выкрикиваю) — **выдача информации о потребительских свойствах товара с целью создания на него спроса** (сейчас стало модным заменять пошлое, надоевшее слово "реклама" звучным и красивым — "адвертайзинг"). Реклама как одна из составляющих маркетинговой деятельности имеет свою теоретическую базу и требует от исполнителей глубокого профессионализма и творческой фантазии. Знамениты афоризмы: "Реклама должна заниматься массовым производством покупателей так же, как фабрики занимаются массовым производством товаров".

"Тот, кто отказывается от рекламы, чтобы сэкономить деньги, подобен тому, кто останавливает часы, чтобы сэкономить время". Перед рекламой ставятся самые различные задачи (одна из важнейших концепций управления — концепция цели), решение каждой из них требует различных подходов и методов. Информативная реклама должна сжато и ясно рассказать потребителям об особых, важнейших свойствах товара; увещательная (уговаривающая, соблазняющая) подчеркивает преимущества, уникальность, неповторимость данного товара и формирует спрос на него; напоминающая (подкрепляющая) заставляет потребителей не забывать о товаре и его свойствах, убеждает в необходимости приобретения товара, в его особой престижности. Конкурентная реклама подчеркивает преимущества и достоинства товара в сравнении с аналогичными товарами конкурентов, сравнительная — когда несколько товаров противопоставляют друг другу и этим подчеркивают преимущества рекламируемого товара.

Особая методика применяется при рекламе" сезонных распродаж, при рекламе марки производителя группы товаров и рекламе идей (пропагандистская реклама). Последний тип рекламы был небывало широко развит в СССР. Многие еще помнят гигантские изображения "самого человеческого человека" в кепке, который провозглашал: "Правильной дорогой идете, товарищи!", но молодежь просто не поверит, что на обочинах автомобильных и железных дорог из покрашенных камешков составлялись сотни тысяч воззваний — "Слава Сталину!", "Слава Партии!" и даже фрагменты изречений Вождя. Но для любого типа рекламы существует своя проверенная многолетним опытом этапность, методика разработки и подачи. От мастерства рекламных агентств, от выбора рекламных средств, профессионализма исполнителей зависит эффективность их деятельности и в конечном счете успех товара на рынке. Известно, например, что Японии удалось проникнуть на автомобильный рынок США. И дело не в том, что японские автомобили были дешевле американских, главная проблема состояла в том, что американцы привыкли к своим роскошным моделям класса "Кадиллак" и покупать пусть и хорошую, надежную, но малолитражную машину было непрестижно. Однако японской рекламе удалось убедить американского покупателя, что для коротких хозяйственных поездок их машины практичнее, тем более что их автомобили всех 50 моделей были действительно высокой надежности с гарантийным сроком службы 7 лет или пробегом до 110 тыс. км.

Главный и первый этап рекламной практики — определение цели и задач рекламной деятельности. Постановка задач вытекает из маркетинговой стратегии, принятых решений о выборе целевого рынка и его сегментирования. На этом этапе обосновывается выбор типа рекламы, основа ее содержания и аргументации.

Далее следует неизбежный и традиционный торг между финансистами фирмы и рекламными агентами о затратах на рекламу, т.е. формируется бюджет рекламы. Цель рекламы — стимулировать сбыт, поднять спрос на товар, но фирма хочет истратить на рекламу лишь сумму, достаточную для достижения намеченных показателей сбыта и прибыли, но не более того. Следующий этап рекламной деятельности носит творческий характер и зависит от мастерства специалистов — создаются десятки вариантов рекламных текстов, продумываются и сопоставляются различные способы, формы, манера и тон подачи материала. В ход идут научные данные, музыкальные образы, мультипликация, юмор, очарование женственности и мужественной красоты, словом, все средства убеждения и психологического воздействия, доступные творческому воображению и фантазии опытного профессионала. Особую ценность имеют удачные словесные, композиционные и образные находки на основе так называемых **слоганов** — ключевых слов, привлекательного названия, афоризма, краткой, но емкой, запоминающейся фразы. Примером удачного, но беззастенчиво лживого слогана является известный афоризм: "У МММ нет проблем!", опустошивший кошельки сотен тысяч людей. А вот название автомашины "Жигули" за рубежом вызвало отрицательные эмоции, так как по-французски "жиголе" — сутенер, а по-арабски "джагули" — глупец. Бессмертный Гоголь поведал нам о рекламе над входом в провинциальный магазинчик: "Иностранец Василий Федоров" — чем плох такой слоган? Заключительный этап работ в области рекламы — выбор средств и

конкретных ее носителей, принятие решений о частоте и графике появления рекламы.

Самой эффективной, но и самой дорогой считается телевизионная реклама, способная охватить миллионную аудиторию. И миллионы телезрителей России до сих пор не могут привыкнуть к жующим жвачку и чистящим зубы "с утра до вечера" ослепительным красоткам, предпочитающим безопасный секс и гигиенические прокладки, к голым, но сухим попкам младенцев и к здоровенным жеребцам, уверенным, "что все в их власти", стоит им только опрыскаться одеколоном.

Простейшей рекламой можно считать нацарапанное гвоздем на белоснежном мраморе памятника архитектуры объявление, что "Шурик и Юрик были здесь", а также бесчисленные листовки о купле-продаже, наляпанные на подъездах домов. Эти шедевры рекламного искусства, а также рекламные щиты, тумбы, табло называются наружной рекламой. Весьма популярны специальные рекламные газеты, журналы, витринные стенды, радиoproграммы, рассылка коммерческих предложений почтой и т.п. Важно, чтобы реклама не была лживой, не порочила товар конкурентов и не вводила покупателей в заблуждение относительно уникальности свойств предлагаемых изделий, рекламодатель не имеет права пичкать больше того, что может реально сделать. Реклама не должна поощрять злоупотребление курением и алкогольными напитками; реклама порнопродукции категорически запрещена.

Сбытовая деятельность предприятий помимо рекламы дополняется маркетинговыми мероприятиями по стимулированию и пропаганде товаров (эти мероприятия можно назвать и более звучно — сейлс промоушн). К ним относятся бесплатное распространение образцов, сувениров, значков, дегустации, премии, конкурсы, демонстрации, красивая бесплатная упаковка, длительные гарантийные сроки бесплатного ремонта, доставка товаров на дом в кратчайшие сроки — всего не перечесать!

Непосредственно к рекламе примыкает деятельность еще одного подразделения крупной фирмы — группы специалистов в области "публик рилейшнз", задачей которой является организация связей с общественностью и стремление убедить общество в том, что фирма производит и продает продукцию в интересах потребителей. Организуемые профессионалами контакты с прессой и публикой способствуют формированию благоприятного общественного мнения о фирме и ее продукции — ведь продажа товара необходима в первую очередь для решения проблем покупателя, а думать о получении фирмой прибыли просто смешно и даже обидно... Следует упомянуть и об особом типе маркетинга — директ-маркетинг ("прямая торговля"), когда торговое предложение делается не обезличенному покупателю, а покупателю вполне определенному, наиболее вероятному. Таким образом устанавливается прямая связь "продавец — покупатель" с использованием всех современных средств коммуникаций. С 1997 года в нашей стране действует Российская ассоциация директ-маркетинга (РАДМ), жизненность и успехи которой оценивать еще преждевременно.

Простым, дешевым и фактически обязательным инструментом маркетинга является создание **пресс-релизов** — информации о новых товарах и их потребительских свойствах. Публикация пресс-релизов выгодна не только производителю товаров, но и средствам массовой

информации, заинтересованным дать потребителям достоверные сведения о товарных новинках и этим увеличить свой тираж и привлечь новых рекламодателей. Часто пресс-релизы помещаются в газетах и специализированных журналах бесплатно, что весьма выгодно производителям товаров.

4.6. Международный маркетинг

Деловой мир можно уподобить джунглям с деревьями, сосущими соки из земли, и лианами, душащими деревья; или полю с пчелами бизнеса, опыляющими махровые цветы компаний; или, наконец, саду, в котором вызревают плоды технического прогресса и кормятся паразиты.

С. Н. Паркинсон

Во все времена появлялись люди, которым было тесно и скучно жить в своем привычном мире, муза дальних странствий, неведомых путей дала миру Колумба, Марко Поло, Писсаро, легендарных Садко и Пер Гюнта, путь из варяг в греки, Великий шелковый путь. Покупали пряности, дамасскую сталь, слоновую кость, рабов, ввозили оружие, шерсть, из Руси — пеньку, лен, пшеницу, пушную рухлядь. И сегодня международные маркетинговые контакты России развиваются весьма широко, расширился и ассортимент экспорта. Мы экспортируем лес, газ, нефть, валюту, оружие и невольниц в самые экзотические страны; ввозим пшеницу, водку, продовольствие, мебель, посуду, автомашины, телевизоры, т.е. товары особой технологической сложности, производство которых нами еще не освоено.

Внутренний рынок страны осваивать проще — нет проблем иностранного языка, незнакомой валюты и таможенных правил, правовой и политической неопределенности, но международные торговые связи по многим причинам всегда были особо притягательными.

Принципы маркетинга остаются неизменными и при организации международной торговли, но необходимо учитывать многочисленные торговые ограничения, характерные для различных стран.

В первую очередь фирма, осваивающая международную торговлю, сталкивается с **таможенным тарифом**, т.е. с налогом, которым облагаются товары, ввозимые в страну. Помимо пополнения государственной казны, таможенный тариф служит защите интересов отечественных производителей.

Другим видом торгового ограничения является **квота** — количественное ограничение экспортируемых товаров. Иногда на определенные группы товаров может быть наложено **эмбарго**, т.е. полный запрет на ввоз этих товаров. Например, Голландия налагает эмбарго на ввоз тракторов, которые могут передвигаться со скоростью более 10 миль в час. Некоторые компании, успешно создав сеть дочерних предприятий в ряде стран, становятся транснациональными организациями, т.е. стараются освоить мировой рынок. Управление **транснациональной компанией**

осуществляется представителями многих стран, инвестиции вкладываются там, где они гарантируют максимальную прибыль, а комплектующие детали и сырье закупаются по самым низким ценам — роль маркетинговых исследований в этом случае особенно существенна.

Постоянно развивается одно из важнейших направлений международной деятельности — экспорт (импорт) капитала в форме кредитов, займов и инвестирования, т.е. создания дочерних или совместных предприятий. Вывоз капитала позволяет обойти тарифные, таможенные и различные протекционистские барьеры и получать значительную прибыль за счет использования разницы в стоимости ресурсов (в т.ч. и трудовых). Особое место во внешнеэкономической деятельности занимает торговля технологиями на основе купли-продажи патентов и ноу-хау (в переводе — знаю как, т.е. технические, технологические или коммерческие знания). Для использования патента или ноу-хау необходимо приобрести **лицензию** — особой формы разрешение, удостоверяющее право пользоваться приобретенной технологией. Для расширения международной торговли были созданы различные государственные экономические союзы. К чести нашей страны одним из первых в мире был создан в 1949 г. СЭВ — Совет экономической взаимопомощи стран социализма, призванный реализовать преимущества экономического партнерства стран со схожей государственной системой. С 1957 г. функционирует Европейское экономическое сообщество (ЕЭС), которое стремится к ликвидации торговых барьеров между странами Европы.

Однако далеко не все компании и фирмы применяют в своей деятельности корректные маркетинговые приемы, некоторые сферы бизнеса могут оказывать негативное воздействие на общество и отдельных лиц. Зачастую критика маркетинга имеет весьма обоснованные позиции. Чаще всего выдвигаются следующие обвинения в адрес маркетинга:

— навязывание потребителю товаров низкого качества и устаревших типов, особенно жителям экономически отсталых стран. Россия хорошо знает эти издержки маркетинга на своем опыте, когда на наш пустой рынок хлынули товары весьма сомнительного качества, но в красивой упаковке¹;

— использование недобросовестных методов рекламы, вводящих покупателей в заблуждение. Особенно часто это проявляется при организации сбыта лекарственных препаратов, направленных на снятие симптомов, а не на устранение причин заболевания, парфюмерии, косметики;

— взвинчивание цен на товары из-за многочисленных посредников и издержек на организацию сбыта, упаковку, рекламу и стимулирование. В США треть или четверть цены товара составляют расходы на рекламу, общая стоимость ее равна 2—2,5% валового национального продукта [75];

— маркетинг способствует замене духовных, культурных ценностей материальным, зачастую показным благополучием, развивает в обществе излишний меркантилизм, страсть к приобретению престижных товаров, к погоне за вещами: "Купите нашу мебель — это Ваш престиж". Весьма резонансная критика хищнического бизнеса получила развитие в общественном

¹ Только в марте 1996 г. разбирались два международных конфликта: о поставке в Россию из США куриных окорочков, содержащих вредные для здоровья людей добавки (гормон роста, антибиотики, тиреостатики) и о производстве в Великобритании говядины, зараженной вирусом "коровьего бешенства".

движении в защиту прав потребителей (**консюмеризм**) и за охрану окружающей среды.

Вопросы для самопроверки:

1. Основные задачи, цели и принципы маркетинга.
2. От каких факторов зависит жизненный цикл товара?
3. Какие вам известны методы ценообразования?
4. Методы организации каналов сбыта и стимулирование продаж.
5. Специфические особенности международного маркетинга.

Часть II

Технология, технические средства и структура управления

Глава 5. Технология управления

...как же может управлять человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день?

*М. А. Булгаков.
"Мастер и Маргарита"*

5.1. Стратегия и тактика управления

Понятие стратегии заимствовано управлением из военной науки, где оно определяется как высшее военное искусство. В современном понимании стратегия — генеральная, основная программа, направленная на достижение цели в любой области деятельности. Сложность принятия стратегического решения определяется множеством альтернативных путей, из которых следует обоснованно выбрать оптимальный. Например, одно из основных стратегических решений, которое должна принять торговая фирма, — определение рынка, на котором она будет вести конкурентную борьбу. Это решение может быть принято только на основе длительных исследований и разработки соответствующей программы. Теории управления располагает большим количеством методов системного анализа, прогнозирования и оптимизации, позволяющих разумно определить стратегическую программу действий.

Работа любого предприятия, фирмы всегда связана с выработкой стратегических решений, важно определить, как удовлетворить спрос на продукцию при минимальных издержках и получении максимальной прибыли. Постоянно изменяющаяся внешняя среда заставляет искать среди альтернативных вариантов оптимальную стратегию. Вариантов стратегических решений много, но их можно сгруппировать по наиболее характерным признакам. Если спрос на товар и объемы производства стабильны, то постоянными бывают численность занятого на производстве персонала и количественные показатели плана. Колебания реального спроса легко компенсировать регулированием складского запаса продукции, и управленческое решение будет направлено на поддержание стабильности на рынке сбыта и разумную организацию складского хозяйства с низкими удельными затратами на хранение готовой продукции.

При отказе от системы жесткого планирования производства такая благополучная рыночная конъюнктура складывается далеко не часто, колебания спроса требуют изменять объемы выпуска продукции. Изменять численность рабочего персонала негуманно, да и нерентабельно. Разумнее применять стратегию организации сверхурочной работы, систему отгулов и

передачи части объемов работ субподрядным организациям. Такая стратегия управления производством потребует значительной нагрузки на управленческий персонал, отлаженных связей со смежными организациями, но позволит держать ситуацию под контролем.

При сезонных колебаниях на рынке сбыта приходится идти на непопулярные, но вынужденные меры — при переменных объемах выпуска продукции предусматриваются прием и увольнение части персонала. Такая стратегия организации производства оправдывает себя при трудоемких, но не требующих высокой квалификации работах (уборочная страда, парниковое хозяйство, обслуживание небольших отопительных котельных и т.п.).

Однако нельзя забывать о том, что каждый руководитель при решении производственных задач, при выборе стратегии и тактики управления прежде всего опирается на свой индивидуальный опыт и на свои субъективные представления о методах решения этих задач. В обозримом будущем мощный аналитический аппарат и средства компьютерной обработки информации останутся в роли советующих средств в процессе принятия стратегического решения, которое во многих отношениях ближе к искусству и зависит от таланта и опыта руководителя. Концептуальный алгоритм принятия стратегического решения состоит из блока вопросов, требующих ответа: какие задачи необходимо решить в данной ситуации, своевременна ли постановка этих задач, имеются ли возможности для их решения? При положительном ответе на эти вопросы возникают проблемы тактики: каким способом разумнее достигнуть поставленных целей, какие условия необходимо обеспечить, чтобы прийти к цели кратчайшим и высокоэффективным путем? И этот этап управленческой деятельности требует привлечения арсенала искусства управления, так как в определении значимости и своевременности решаемых задач могут помочь в первую очередь способности и индивидуальный опыт управленческой деятельности руководителя.

Управленческое решение — результат анализа, выполненного на основе исследования ситуации, прогнозирования и выбора оптимального варианта, разработка конкретного плана мероприятий, направленных на достижение поставленной цели. Основное содержание управленческого решения определяется целью управленческого воздействия. Кроме основной, генеральной цели существует и множество более конкретных целей, без осуществления которых достижение генеральной цели не может быть достигнуто. Нередко случаи, когда эти локальные цели вступают между собой и противоречие, т.е. достижение одной цели может нанести ущерб другой. Например, успешная борьба с инфляцией может привести к росту безработицы, желая создать прочную, крепкую семью, муж вынужден думать о материальном ее благополучии и больше времени уделять работе, а это может вызвать семейные неурядицы и т.п. Будничная, ежедневная работа руководителя любого уровня состоит в оперативном управлении производством, т.е. в реализации процедуры принятия управленческих решений. Кажущаяся рутинность оперативного управления постоянно насыщена совсем нетривиальным содержанием, ведь постоянно меняющаяся ситуация выдвигает все новые и новые задачи, для решения которых требуются опыт, профессиональные знания, интуиция и творческий подход. Каждое управленческое решение является реакцией на

информацию, поступающую по каналам обратной связи от бесчисленных элементов внешней среды.

Таким образом, можно расчленить технологию принятия управленческого решения на следующие этапы: что делать — определение цели управляющего воздействия, анализ имеющейся информации; кому делать — кадровое подкрепление принятого решения; как делать — способы, методы, технология выполнения решения; сроки выполнения (весьма часто прибегают к элементарной хитрости: устанавливают один срок, более жесткий, для исполнителей и второй — для отчета перед начальником); с какими затратами материальных и трудовых ресурсов; ожидаемый результат (экономический эффект, решение технической или социальной задачи). Оперативное управление не завершается принятием решения, впереди еще кропотливая работа по реализации принятого решения и организации контроля исполнения.

5.2. Информационное обеспечение управления

В начале было Слово, и Слово было у Бога, и Слово было Бог.

Евангелие от Иоанна

Информация — одна из сложнейших, еще полностью не раскрытых, даже таинственных областей современной науки. Это видно хотя бы из нечеткости самих определений понятия информации; совокупность сведений, данных, знаний. Или из философии — нарушение монотонности. В кибернетике количество информации тесно связывается с энтропией, с одним из основных понятий классической физики, т.е. со способностью энергии к превращениям. Н. Винер пишет: "Количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком". С точки зрения методологии управления прогрессирующая энтропия, т.е. постоянно увеличивающаяся хаотическая беспорядочность связей между элементами, характерна для закрытых, изолированных от окружающей среды систем, и информация есть отрицание энтропии.

Каждое определение информации раскрывает определенное свойство этого сложного и многозначного понятия: информация — коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеннон), информация — передача разнообразия (Эшби), информация — мера сложности структур (Моль), информация — вероятность выбора (Яглом) и т.д. Предпринимаются исследования закономерностей информационных процессов и технологий и закладываются теоретические основы новой отрасли знаний — информациологии, где один из авторов [146] заявляет: "Мир — информационен, Вселенная — информационна; первичное — информация, вторичное — материя".

Дальнейшее углубление в теорию информации заведет нас в дремучие дебри законов термодинамики, к знаменитым "демонам Максвелла" и даже к неизбежности тепловой смерти Вселенной.

В теории управления принято такое определение информации: совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и

окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, это обмен сведениями (данными) между людьми, человеком и автоматом, автоматом и автоматом. И этого определения вполне достаточно для изучения проблем управления.

В общем случае информационная связь между передающей стороной (например, объектом управления) и приемной стороной (ИВЦ) осуществляется по схеме, приведенной на рис. 15.

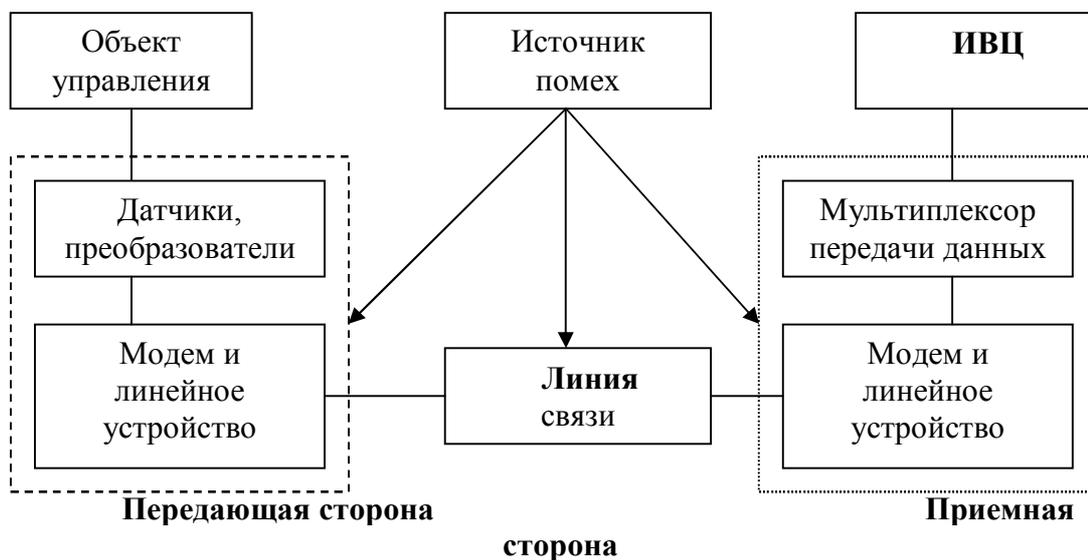


Рис. 15. Схема передачи информации

Информация, составляющая триаду важнейших характеристик окружающего нас мира наряду с материей и энергией, обладает некоторыми, только ей присущими особенностями:

— сама по себе информация является столь же абстрактным понятием, как и понятия математики, но вместе с тем она отражает свойства материального объекта и не может возникнуть из ничего;

— информация обладает некоторыми свойствами материи, ее можно получить, запастись (записать, накопить), уничтожить (стереть), передать. Однако при передаче информации из одной системы в другую количество информации в передающей системе остается неизменным, хотя в принимающей системе оно обычно увеличивается (эта особенность информации спасает профессора, передающего свои знания студентам, от превращения в неуча);

— информация обладает еще одним уникальным свойством: в любых сферах знания (общественно-политической, научной, общекультурной, технической) она является единственным видом ресурсов, который в ходе исторического развития человечества не только не истощается, а постоянно увеличивается, совершенствуется и, более того, способствует эффективному использованию других ресурсов, а иногда и создает новые. Последнее свойство информации важно учитывать при формировании путей развития народного хозяйства России, так как привлечение качественно новой информации и новых технологий обеспечивает интенсивный путь развития, а наращивание дополнительных материальных ресурсов, объемов труда,

энергии без использования новой информации приведет Россию в экстенсивный тупик.

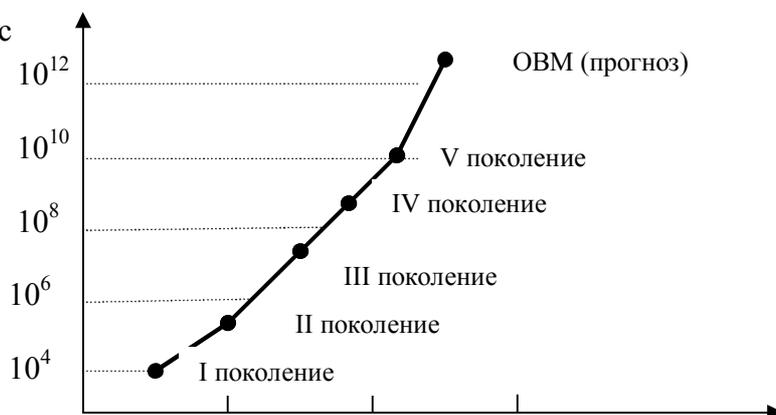
Главное, что информация есть предмет, средство и продукт управленческого труда. Удельный вес информации как предмета труда стал выше материальных и энергетических ресурсов, и основным показателем могущества страны стал информационный ресурс, т.е. объем знаний, которыми располагает страна. Этот показатель выводил СССР в число мировых держав и именно этот ресурс истощается в нашей стране с каждым годом. Важно подчеркнуть ряд требований, предъявляемых к управленческой информации: надежность (и достоверность), своевременность, адресность и возможность многократного использования. Действительно ценной является только та информация, которая уменьшает неопределенность в конкретной управленческой ситуации.

Мир тонет в колоссальном объеме информации: за последние 30 лет ее ежегодный прирост увеличился более чем в 15 раз! Появился даже новый термин — "эффект макулатурности": 85% журнальных статей никогда не читались! Проще что-то открыть вновь, говорят ученые, чем найти нужную информацию в этом океане книг, журналов и статей. На начало 90-х годов правительство США ежегодно составляло около 1 млрд. писем, на что, затрачивалось около 1,5 млрд. долларов; издавало около 2,6 млн. страниц документов; на содержание служащих, занятых в аппарате управления, тратилось до 1500 млрд. долларов! Через фирму с численностью работающих около 2 тыс. человек за 1991 год прошло 45 тонн входящих и 48 тонн исходящих документов, что соответствует 25 кг бумаг на каждого работающего! [32].

Самый перспективный выход из информационного тупика дает современная вычислительная техника, которая с каждым новым поколением удивительно высокими темпами увеличивает скорость обработки информации: если за последние сто лет скорость передвижения увеличилась в 10^2 раз, то скорость связи увеличилась в 10^7 , а обработки информации — в 10^6 раз (рис. 16).

Скорость обработки информации современными вычислительными машинами приближается к предельному значению, ограниченному скоростью света (в оптических вычислительных машинах — ОВМ) и равному миллиардам операций в секунду. Запись информации в виде голограмм открывает путь к практически неограниченной оперативной памяти ОВМ, плотность записи которой может достигать 10^6 бит/см² [1].

Количество операций в 1 с



1960 1980 2000 Время, годы

Рис. 16. Рост скорости обработки информации вычислительными машинами

Информация является основой процесса управления, труд управляющего и состоит в ее изучении и обработке. От уровня организации сбора, обработки и передачи информации зависит эффективность управления. Различают внешнюю, входную информацию, первичную (исходную), которая возникает в ходе производства, и вторичную как результат обработки исходной информации. На рис. 17 приведена схема информационных связей руководителя.

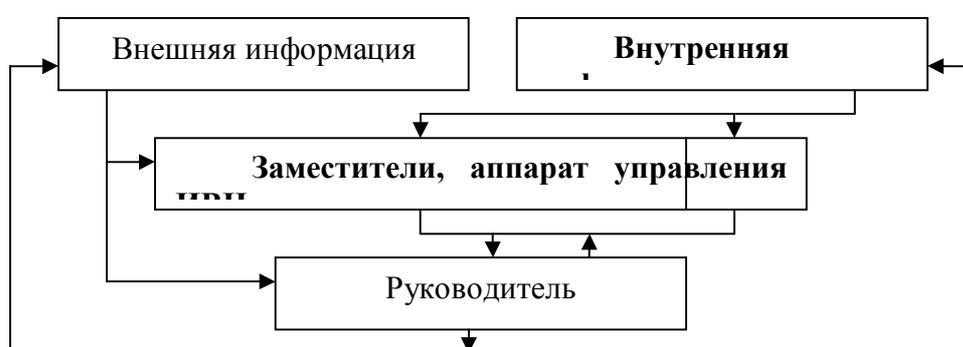


Рис. 17. Информационные связи руководителя

Есть и дезинформация, чаще всего она встречается в отчетах, составляемых для начальства, в сводках ЦСУ или в обещаниях кандидатов во время предвыборных кампаний. Мастера дезинформации прекрасно использовали в пропагандистских целях способность человека воспринимать лишь ограниченный объем информации и умело использовали самые простые формулировки, постоянное повторение пусть и лживых, но понятных обывателю истин. Гитлер цинично писал: "Если уж врать так врать нагло: в большую ложь охотнее верят, чем в малую... Люди сами иногда врут в мелочах, однако большой лжи они стесняются. Следовательно, им и в голову не придет, что их так бессовестно обманывают... В случае любой неудачи следует незамедлительно искать врагов. Если их нет, надо придумать". Этот же рецепт с невиданным еще в мире размахом применил в конце 30-х годов и наш Вождь и Учитель.

Значительная часть управленческой информации получается руководителем неформальным путем, в результате ежедневного общения с коллегами, вышестоящим руководством, клиентами. Вся эта несомненно ценная информация не всегда достоверна, объективна и весьма изменчива. Более ценной и, главное, объективной является информация, собранная и обработанная с помощью средств компьютерной техники на базе системы математического обеспечения. Справедливо, что современное общество часто характеризуется термином "информационное". Люди, далекие от проблем управления, обычно не представляют, с каким гигантским объемом информации приходится работать администрации даже в небольшой фирме. Если, например, в торговой организации средних размеров, где работают

200—300 человек, учесть весь поток формальной и неформальной информации, которую необходимо обрабатывать управленческому персоналу, то в итоге получаются весьма внушительные цифры. Десятки, а иногда и сотни поставщиков, большая номенклатура товаров, оперативные расчеты с клиентами, расчеты заработной платы, учет движения товаров по складам в стоимостном и натуральном выражении, маркетинг, т.е. изучение рынка, реклама, поведение конкурентов, меняющиеся законы, налоговые правила, таможенные тарифы — администрация такой фирмы обрабатывает около миллиона единиц информации в год. Постоянно меняющиеся условия рынка требуют немедленной реакции администрации, и если информация об этих изменениях будет запаздывать или медленно обрабатываться, то последствия для фирмы будут губительными. По имеющимся данным, к началу 90-х годов 60% рабочих мест в США зависит от работы служб обработки информации, и затраты на эту деятельность составляют около 70% валового национального продукта [86].

Однако большинство крупных компаний и фирм Европы, Америки и Японии идут на эти затраты, так как выгоды от использования современных информационно-управляющих систем значительно покрывают затраты на их создание.

Любопытно, что из прочитанного мы запоминаем только 10%, а из того, что слышим, — 20%. От увиденного мы запоминаем 30%, а от того, что мы слышим и видим, — 50%. От того, что мы говорим, мы запоминаем уже 70%, а от того, что мы делаем сами, — 90%. Абстрактные описания менее выразительны, чем конкретное действие, поэтому мы должны свои поступки стараться наполнить конкретным информационным содержанием [102].

Управленческая информация имеет ряд особенностей:

— большие объемы информации должны обрабатываться в жестко ограниченные сроки;

— исходная информация подвергается неоднократной обработке с различных производственных точек зрения и с учетом требований потребителей;

— исходные данные и результаты расчетов хранятся длительное время.

Выполнить эти требования к управленческой информации способна лишь компьютерная техника с ее быстродействием и большой емкостью памяти. Оптимальный способ хранения производственной информации — создание баз и банков данных, т.е. функционально организованных массивов компьютерной информации, осуществляющих централизованное обеспечение коллектива пользователей или совокупности решаемых в системе задач. При этом способе создания и использования массивов информации, когда одна группа специалистов обрабатывает и вводит в банк данных информацию, а другие специалисты ее используют в различных производственных аспектах, обеспечивается интерактивный, т.е. активный с обеих сторон режим работы. Информационные базы данных обычно формируются путем объединения первичных статистических показателей деятельности предприятия в укрупненные файлы с необходимыми реквизитами. Базы данных постоянно обновляются в соответствии с ходом технологического процесса и с учетом требований потребителей

информации, решающих большой комплекс информационно связанных управленческих задач.

Наряду с материальными, трудовыми, сырьевыми, финансовыми ресурсами информационные ресурсы в управлении предприятием имеют первостепенное значение как обязательная предпосылка успешного производственного процесса. Научно-техническая информация является основным фундаментом при разработке новых технологических процессов, основой развития средств производства. Процедура принятия управленческого решения всегда опирается на первоисточник — имеющуюся в распоряжении руководителя альтернативную информацию, и важно уметь использовать именно ту информацию, которая уменьшит неопределенность развивающихся тенденций и событий и поможет принять оптимальное решение. Информация в управлении действительно полезна только в случае, если в итоге ее использования она будет реализована в трудовой акт, в полезную деятельность людей. Принятое решение должно дойти до исполнителя в неискаженном виде, необходимо полностью исключить разные толкования и "додумывания", могущие возникнуть на ступенях иерархической служебной лестницы (как в знаменитом случае с запятой во фразе "казнить нельзя помиловать").

Трудно говорить без пессимизма о способах создания, восприятия информации и о нравственных проблемах практического ее использования. К сожалению, приходится констатировать удивительный акт отсутствия общности в понимании глобальных человеческих проблем между людьми даже высокого интеллекта, готовых жертвенно служить высоким нравственным заповедям.

Та важнейшая часть общечеловеческой информации, которая формирует идеологию общества, создается практически бесконтрольными (к счастью или на беду?) средствами массовой информации (СМИ) или идейными представителями правящей элиты, которая практически никогда не бывает элитой интеллектуальной и высоконравственной. Массированная атака "акул пера" может легко навязать обществу любую парадигму, и отличить иллюзию от реальности, правду от лжи практически невозможно. Поведение людей в социуме во многом зависит от непрерывно действующего конвейера продукции рекламы, массовой информации и масс-культуры.

Большинство людей весьма доверяют СМИ, считая, что их сотрудники — добросовестные, высококвалифицированные и солидные профессионалы, благодаря СМИ человек ощущает свою причастность к жизни общества и в какой-то степени отождествляет себя с ним. Даже наука, являясь формой познания, испытывает на себе заметное влияние общественной идеологии, а фундаментальные теории гуманитарных наук носят явно идеологический характер. Какими гарантиями располагает общество, что "исторические" решения очередного "исторического" съезда или информация, угодная для сиюминутных потребностей руководящих органов, являются объективно достоверными и корректными в этическом отношении?

Человеческое сознание не в состоянии следить за постоянными изменениями в обществе, тем более в глобальных масштабах, прогрессивно растет некомпетентность и безразличие к этим переменам у многих групп населения, чем умело и бессовестно пользуются беспринципные политики. Вследствие этих явлений возникла плодородная почва для созревания

различных массовых мифов, опирающихся на слабую информированность населения и действующие законы общественного сознания. Формируют общественное мнение и создают различные политические мифы умелые профессионалы, не прибегая к принуждению или запрещению. Как говорит Э. Кассирер в своей оригинальной работе: "Политические мифы действуют так же, как змея, парализующая кролика, перед тем как атаковать его" [49].

Современное общество порождает новые, ранее неизвестные социальные проблемы, связанные с информацией. Все более интенсивно идет процесс "компьютерного" отчуждения определенной группы населения, социальное разделение общества. Образуются слои "информационной аристократии", своеобразного братства посвященных, "информационного пролетариата", к которому относится многочисленная группа работников, занятых техническим обеспечением информационных процессов, и потребителей информационных услуг, в руках которых сосредоточен информационный бизнес [120]. Обычно информация, как вода, легко стекает вниз, от начальников к подчиненным, и с трудом поднимается вверх. Однако и это естественное течение информации стараются "зарегулировать": некоторые руководители неохотно делятся информацией с подчиненными, так как если это информация хорошая, то возникает опасность претензий на всякого рода премии и прибавки, а если плохая, то она может деморализовать коллектив.

При движении информации вверх, на высшие управленческие уровни, постоянно возникает еще одна проблема — чиновники охотнее дают информацию о победах, достижениях и о том, что подтверждает мудрые решения начальника. В итоге вокруг начальника может возникнуть своеобразный информационный вакуум или искаженный, подкрашенный в розовые тона мир. Многим крупным руководителям свойственно игнорирование неуютной информации, а если неприятная информация исходит от источника с низким статусом, то подсознательно начальник начинает рассматривать ее как попытку подорвать авторитет, как вызов его должностному положению. Крупнейшие мировые катастрофы происходили из-за чванливого нежелания высшего руководителя учесть объективно все имеющиеся данные. Так произошло с началом вторжения гитлеровских армий на территорию СССР, когда Сталин не захотел мерить агентурной информацией, то же случилось при налете японской авиации на Пирл Харбор, при неожиданном для союзников наступлении немецких войск в декабре 1944 г. в Арденнах. Не случайно халиф Гарун аль-Рашид переодевался нищим и ходил по ночному Багдаду — ему была нужна объективная, достоверная информация о настроениях в народе.

Конфликтные ситуации в обществе, производственных коллективах, в семье чаще всего порождаются неполнотой, недостаточной структуризацией исходной информации, малым объектом априорных знаний, различиями в критериях оценки фактов и наличием искажений информации, случайных или преднамеренных. Проблема состоит не только в колоссальных объемах информации, обрушивающихся на человека, а в ее неупорядоченности и противоречивости, что превращает эту информацию по терминологии теории связи в шум, а это, в свою очередь, приводит к нестабильности информационных образов и неэффективности информационных преобразований. Информация существенно искажается при ее движении по уровням организационной структуры, и чем больше существует

иерархических уровней в структуре организации, тем значительнее искажения информации.

Можно выделить следующие основные причины искажения информации при ее прохождении через уровни организационной структуры:

— два одинаковых сообщения, события могут оцениваться по-разному, в зависимости от времени их поступления и оценки — событие более близкое фиксируется более сильно (ошибка перспективы);

— эмоциональное напряжение (страх, радость, гнев и т.д.) могут существенно исказить информацию, как и давно ожидаемое, более выгодное или не соответствующее заранее сложившемуся мнению сообщение;

— желание произвести благоприятное впечатление своей информацией на вышестоящее начальство ("барьер престижа"). Вспомним, что восточные сатрапы приказывали казнить ни в чем не повинного гонца за плохое известие или дарили ему шелковый шнурок, на котором верноподданный должен был удавиться.

Создание мощных информационных систем и средств их обработки породило целый комплекс компьютерных преступлений: от создания компьютерных вирусов, уничтожающих информацию, до хищений денежных средств и угрозы потери прав на тайну личной жизни. Одним из наиболее распространенных методов защиты торговых предприятий от хищений как со стороны служащих, так и со стороны покупателей является внедрение системы штрихового кодирования, т.е. защиты информации от намеренного искажения. Штриховой код обеспечивает представление букв и чисел (характеристика изделия, цена и т.д.) в двоичной системе счисления путем нанесения на изделие четкого рисунка полос и пространства между ними и легко декодируемого электронным оптическим (сканирующим) устройством. Системы автоматической идентификации изделий стали существенной частью промышленных технологий, торговли и материально-технического обеспечения.

Связь между сверхсложной системой, которой является внутренний мир человека, и сверхсложной системой окружающего нас мира оригинально рассмотрена в известном произведении Станислава Лема "Солярис": исследуемая человечеством инопланетная информационная система "мыслящий океан" настолько сложна, что требует особо деликатных методов изучения и ее реакция на жесткое воздействие может быть непредсказуема. Эффективное управление невозможно без достоверной, объективной информации, и фактической властью располагает лишь тот, кто хорошо информирован. Подводя итоги раздела об информации в управлении и в обществе, можно взглянуть на эту проблему с несколько неожиданной и даже парадоксальной стороны. Человек, "венец природы", как ни странно так и не сумел приспособиться к окружающему естественному миру. Хотя человек уже миллионы лет является частью биосферы, он адаптирован к ее условиям много хуже, чем, скажем, зерно или многие плоды, земноводные, крысы и тараканы. Без воздуха человек не может прожить более 2—3 минут, без воды — более 3 дней, без пищи — 30 дней, диапазон состава воздуха, пищи, воды крайне узок, человек весьма чувствителен к многим внешним параметрам жизни: температуре, давлению, радиоактивному облучению. Призыв Ж.-Ж. Руссо "Назад, к природе" утопичен. И человек всю историю цивилизации усердно отгораживается от неласковой к нему природы, создавая свой искусственный мир, свою комфортную среду обитания.

Огонь, жилище, одежда, наконец религия, музыка, живопись, литература — все это средства и методы защиты от природы и способы создания своей иллюзорной, сюрреалистической и в основном информационной раковины.

5.3. Технические средства управления, обработки и передачи информации

С появлением новых средств управления меняются взгляды, вкусы и даже мода на техническое оснащение труда руководителя. Совсем недавно высокий начальник должен был иметь большой стол с массивным чернильным прибором, над столом портрет очередного вождя и много, очень много телефонов (иногда около чернильного прибора еще лежала логарифмическая линейка). Потом появились зачем-то громоздкие радиоприемник и телевизор, со стола исчезли телефоны, чернильница и логарифмическая линейка, им на смену пришли телефонный концентратор, или элетап, и счетно-клавишная машинка. Портрет остался. Теперь портрет перекочевал со стены на стол (правда, там теперь не вождь, а жена и детки — как у американского президента!), на стене — золотой двуглавый орел, а рядом с неизменным гигантским столом — маленький, с персональным компьютером, которым современный босс пользуется столь же редко, как его предшественник логарифмической линейкой.

Технические средства управления — аппаратура приема и обработки информации, техника умственного труда, и она жизненно необходима всем, кто работает с информацией. Чем совершеннее эта техника и чем лучше руководитель умеет ею пользоваться, тем эффективнее технология управления, организация управленческого труда и сам процесс управления. Эффективность применения комплекса технических средств (КТС) управления зависит от нескольких условий. Во-первых, от возможностей и качества самой компьютерной техники и средств телекоммуникаций. Во-вторых, от совершенства программного обеспечения и, наконец, от профессиональной подготовленности пользователей этих программных средств и КТС.

Благодаря достижениям кибернетики появились мощные быстродействующие средства обработки информации — электронно-вычислительные машины. Велик соблазн погрузиться в ностальгические воспоминания о легендарной "Урал-1" и других ЭВМ этого славного семейства: "Урал-14Д", "Урал-16", о малых машинах "Проминь", "Стрела", "Мир", "Наири-2", "Наири-К", о "чуде XX века" быстродействующей БЭСМ-6, подумать только — скорость обработки информации до 1 млн. операций в секунду! Об ЭВМ серии М-20 и М-222 с их записью информации на магнитные барабаны, о "Минск-22" и "Минск-32", позволяющих оператору вести диалог с ЭВМ, и, наконец, о смелом прорыве к лучшим образцам мировой вычислительной техники — создании единой серии ЭВМ различной мощности — ЕС ЭВМ, в которой были использованы большие возможности интеграции стран социализма. Да, славные были страницы истории отечественной кибернетики, много талантливых ученых и специалистов работало над созданием ЭВМ и программного обеспечения. Увы, сегодня, в конце XX века, научно-техническая мысль России переживает тяжелый кризис, и понадобятся десятилетия, чтобы вновь выйти на уровень мировой компьютерной техники.

Этот первый период развития средств вычислительной техники, охватывающий 60—70-е годы, вошел в историю отечественной науки и техники не только созданием крупногабаритных ЭВМ, пришедших на смену цифровым и алфавитно-цифровым табуляторам (Т-5М и ТА-80), специализированных систем связи, и формированием информационных банков, но и преодолением пресловутого психологического барьера между разработчиками и потребителями этой техники. Сегодня трудно представить масштабы той неравной борьбы между надменными, самоуверенными и абсолютно некомпетентными чиновниками самого высокого уровня, психологически солидарными с ними начальниками на ключевых производственных должностях и специалистами в области АСУ. "Зачем вам так много магнитов? Не подпишу!" — это при оформлении счета на бобины магнитных лент! "Мне бы хоть половину штата вашего ИВЦ, я бы у нас в бухгалтерии горы свернула..." Убедить счетных работников в том, что микрокалькулятор удобнее, чем костяшки счет, было весьма сложно: "Врут ваши калькуляторы! Мои счета надежнее".

Развитие технических средств обработки информации шло не только путем создания ЭВМ различной мощности, но и путем разработки конструкций аналоговых и управляющих вычислительных машин для научно-исследовательских и производственных целей.

Аналоговые вычислительные машины (АВТ) реализуют идею создания электрического (электронного) аналога, модели изучаемого физического или технологического процесса. Например, модель реально существующего газопровода, обладающего вполне конкретными характеристиками (диаметром D , длиной L , общим и удельным сопротивлением R и r , рабочим сечением S и другими параметрами), может быть собрана из простых электротехнических элементов (источники электрических напряжений и токов, сопротивлений, емкостей, индуктивностей и т.д.) или электронных микросхем. АВТ может с достаточной точностью определить соотношения между постоянно меняющимися физическими величинами (машинными переменными) и аналогами соответствующих исходных переменных исследуемого процесса. Не претендуя на высокую точность измерений параметров исследуемого процесса, АВТ обладает рядом несомненных преимуществ перед традиционными ЭВМ: простотой обслуживания, невысокой стоимостью и, главное, отсутствием сложного программного обеспечения.

Управляющие вычислительные машины обеспечивают контроль и управление особо сложными, быстро протекающими во времени или опасными для жизни человека технологическими процессами. Электронные управляющие машины обрабатывают информацию, поступающую в процессе управления, и воздействуют посредством управляющих сигналов на исполнительные органы контролируемого объекта. Управляющие машины класса М, выпускаемые в СССР серийно с 1964 г., как и системы агрегатных (АСВТ) и малых ЭВМ (СМ ЭВМ), не имели зарубежных аналогов или существенно отличались от зарубежных ЭВМ. Диапазон применения этих ЭВМ был весьма широк, от управления радиолокационными станциями и наблюдения за искусственными спутниками Земли до автоматизации мощных энергоблоков котел — турбина — генератор (Щёкинская ГРЭС, 1966 г. и Славянская ГРЭС, 1969 г.). С 1974 г. по 1990 г. было создано более 60 тыс. управляющих

комплексов СМ ЭВМ и на их базе — большое количество автоматизированных рабочих мест (АРМ).

Компьютерная техника. С появлением микропроцессорной техники исчезла проблема создания больших машинных залов и громоздких систем кондиционирования воздуха. Микро-ЭВМ и персональные компьютеры (ПК) с их высокой надежностью и большой скоростью обработки информации значительно расширили сферу применения вычислительной техники, информационные технологии стали более эффективными. ПК сегодня успешно применяются и для обработки нечисловой информации (дизайнерской, поиска информации, графической, текстовой, в том числе и при печатании текста с голоса, без машинистки), сам термин "вычислительная техника" уже неполно отражает характер решаемых задач. Сегодня организации и предприятия России оснащаются практически только импортной и, скажем объективно, очень хорошей компьютерной техникой. Обычные персональные компьютеры, за которыми сейчас засиживаются и взрослые, и дети, превосходят по всем параметрам самые мощные отечественные ЭВМ недалекого прошлого, они обрабатывают информацию со скоростью миллиардов операций в секунду и имеют практически безграничную емкость памяти!

Революционная идея создания персональных компьютеров возникла в 1976 году, в эпоху победного наступления больших ЭВМ и создания на их базе гигантских вычислительных центров. Горстка энтузиастов во главе с инженерами С. Джобсом и С. Возняком, имея солидную финансовую и техническую базу — 10 тыс. долларов и маленький гараж, создали первые экземпляры ПК. Через два года объем продаж фирмы "Apple" уже составил около 7 млн. долл., а в 1991 г. — более 6 млрд. долл. (с 1984 г. фирму возглавляет Дж. Скалли, бывший президент компании "Пепси").

В основном в России используются КТС, изготовленные такими мощными корпорациями, как IBM, "Apple", "Motorola", "Hewlett Packard" и ряд японских фирм, хотя на рынок персональных компьютеров первыми вышли небольшие фирмы, так как именно они обладали более гибкой реакцией на изменения рыночной конъюнктуры и лучше знали требования потребителей. По данным VIII выставки "КОМТЕК-97", прошедшей в Москве в мае 1997 г., 93% в общем объеме поставок ПК на российский рынок составили компьютеры, собранные на базе новейшего процессора Pentium.

Современные компьютеры имеют стандартные блоки самой различной конфигурации: микропроцессор (на базе сверхбольшой интегральной микросхемы — СБИС), чаще всего Pentium фирмы Intel с тактовой частотой 100, 120, 133, 166, 200 и более мегагерц, обладающий оперативной памятью с емкостью от 128 и более мегабайт и накопителем на жестком магнитном диске (его чаще называют винчестером или еще короче — HDD), на котором можно разместить почти миллион страниц текста. Микросхема Pentium P5 содержит более 3, а P6 — 5,5 миллиона транзисторов! Далее — монитор с экранами различных размеров, покрытыми защитным слоем и обладающими большим объемом видеопамяти (2 мегабайта видеопамяти могут воспроизвести на экране до 16 млн. различных цветовых оттенков!), русифицированная клавиатура и "мышь". Компьютеры с архитектурой IBM PC составляют сейчас более 80% от общего числа ПК. Заметно сократились сроки освоения производства и выпуска новых товаров компьютерного

рынка. В США, например, продолжительность технологического процесса выпуска новых средств вычислительной техники сократилась за последние 15 лет в 7 раз и составляет не более года. Основой программного обеспечения долгие годы служили различные варианты операционной системы UNIX, а также дисковая операционная система, разработанная фирмой Microsoft — MS DOS, а в 1992 г. появилась новая операционная система Windows.

Информационные базы данных обычно формируются объединением первичных статистических показателей деятельности предприятия в укрупненные файлы с необходимыми реквизитами. Базы данных постоянно обновляются в соответствии с ходом технологического процесса и с учетом требований потребителей информации, решающих большой комплекс информационно связанных управленческих задач.

Совершенно фантастические возможности появляются у компьютера, если его оснастить необходимой периферийной техникой. Например, добавив небольшой пульт управления (джойстик) или автомобильный руль с педалями — это тоже возможно! — можно научиться управлять автомобилем, самолетом и даже космическим кораблем, а надев шлем виртуальной реальности, — погрузиться в мир сказки или фантастических приключений! Компьютер обучает иностранным языкам и даже способен проверять диктанты; добавив TV tuner, можно работать на компьютере и одновременно следить за сюжетом фильма или слушать телевизионные передачи.

АСУ. Автоматизированные системы управления — человеко-машинные советующие системы, в которых компьютер выполняет функции сбора, хранения, обработки и выдачи информации, но принятие оперативного решения остается за человеком.

АСУ состоит из двух основных частей: функциональной и обеспечивающей. Функциональная часть представляет собой комплекс задач и подсистем, созданных для оптимального управления объектом. Декомпозиция АСУ на составляющие ее подсистемы производится по функционально-организационному признаку с учетом действующей структуры и особенностей объекта управления (типа предприятия, характера производства, действующей системы управления).

Обеспечивающая часть АСУ состоит из информационного, технического, программного, организационного и правового обеспечения. Наиболее сложной составляющей обеспечивающей части АСУ является программное обеспечение, т.е. совокупность компьютерных программ и алгоритмических языков, обеспечивающая функционирование комплекса технических средств. Анализ соотношения общих трудозатрат на создание функциональной и обеспечивающей частей АСУ приведен ниже [35], чел.-дней (%):

Функциональная часть АСУ	89 465 (42)
Обеспечивающая часть АСУ	122 225 (58)
В том числе:	
информационное обеспечение	23 960 (19,5)
математическое и программное обеспечение	94 980 (77,5)
техническое обеспечение	1840 (1,5)
Прочее	1445 (1,5)

Приведенные данные наглядно показывают, что разработка и внедрение крупной АСУ требует весьма серьезных трудозатрат. Именно это обстоятельство используется как основной аргумент против внедрения новых технологий управления. Однако опыт зарубежных фирм и анализ многолетнего функционирования АСУ на отечественных предприятиях показывают высокую эффективность этих мероприятий. Кроме повышения качества и оперативности управления, освобождения исполнителей от рутинных ручных операций и увеличения надежности, оптимальности планирования и контроля АСУ существенно влияет на технико-экономические показатели предприятия.

По данным научных источников [35], внедрение АСУ позволяет увеличить прибыль на 4—20%, объем выпуска продукции — на 2—14, рентабельность — на 3—6, фондоотдачу — на 1—5, производительность труда — на 3—12, оборачиваемость оборотных средств ускоряется на 2—10%, высвобождается 2—5% основных фондов, сокращаются на 5—10% штрафы за невыполнение договорных обязательств, трудоемкость по операциям управления снижается на 10—30% и соответственно высвобождается время управленческого персонала для творческой работы. Очевидно, что в связи с совершенствованием технических и программных средств и снижением их стоимости в настоящее время эти технико-экономические показатели стали еще выше. Внедрение АСУ и АСУ технологических процессов (АСУ ТП) продолжается и в настоящее время, хотя не так широко, как 80-е годы. Например, Уфимский электроламповый завод (ныне АО "УЭЛЗ-СВЕТ") добился высоких показателей за счет технического перевооружения основных цехов на основе АСУ ТП стекольного цеха (АСУ ТП "Шихта") и внедрения автоматизированной системы травления спиралей.

Как и любая инновация, создание АСУ всегда сопряжено со значительными трудностями экономического, организационного и психологического характера. Кроме объемных проектных работ необходимо решить вопросы создания нормативно-информационной базы данных, обосновать выбор и приобрести электронно-вычислительную технику, провести длительную, кропотливую работу по обучению и психологической перестройке кадров. В создании АСУ особенно важна роль руководителя предприятия (известный принцип "первого лица"). Важно отметить, что процесс создания АСУ всегда заметно обогащает принципиально новой информацией специалистов предприятия — разработка и внедрение АСУ позволяют по-новому оценить технологические и информационные процессы, глубже продумать структуру управления предприятия.

Создаваемые в начале 80-х годов АСУ имели в основе своей технической базы самые мощные для того времени ЭВМ единой серии (ЕС-1022, ЕС-1033 и т.д.). Современные АСУ имеют несравненно более совершенные технические средства: персональные компьютеры, объединенные в единую информационную сеть со значительно более развитой системой программного и информационного обеспечения. Все это обеспечивает высокую эффективность АСУ.

Однако основные трудности при создании АСУ возникают не при решении проблем алгоритмизации, программирования, создания информационных баз данных или внедрении технических средств обработки информации, а при подготовке персонала предприятия к работе в условиях

действия АСУ. Неизбежно возникает традиционный психологический барьер: АСУ ломает годами сложившиеся условия работы, и чем ниже интеллект работника, тем более страшными кажутся ему дисплей и клавиатура компьютера (хотя много горя хлебнули разработчики АСУ и при обучении министров и их заместителей). Внедрение компьютерной техники и АСУ во все сферы деятельности человека формирует и новый тип руководителя, выводит его из унижительной зависимости от подчиненных — источников не всегда объективной информации — и открывает доступ в широкое информационное поле, что снижает степень неопределенности технологических процессов. Руководитель должен столь же привычно и умело работать с компьютером, как и со своей авторучкой и телефоном. Необходимо достигнуть полной адаптации пользователя и компьютера, этих двух неразделимых компонентов человеко-машинной системы. Легкий и эффективный доступ пользователя к компьютеру долгие годы казался весьма проблематичным. Вначале при общении с ЭВМ приходилось пользоваться услугами посредника-программиста и целиком зависеть от него (с каким апломбом и с каким снобизмом вершил свое таинство математик-программист!). В начале 80-х годов считалось целесообразным обучить пользователя алгоритмическим языкам, но с каждым годом появлялись все новые версии машинных языков и создавались новые, более совершенные. И наконец восторжествовала принципиально новая идея — принцип интеллектуального интерфейса пользователя, т.е. не человека стали приспособлять к компьютеру, а, наоборот, машину адаптировать к пользователю, максимально приближая язык диалога с компьютером к привычным для человека методам общения с собеседником. Реализация этого принципа революционно преодолела пропасть между человеком и машиной, сломала мощный заградительный барьер между ними. Сенсационная информация из Японии о разработке компьютера, способного обрабатывать информацию со скоростью порядка 32 триллионов (!) операций в секунду с принципиально неограниченной памятью, позволяет рассчитывать на компьютеризацию трудно формализуемых и эвристических областей знания.

Наряду с разработкой АСУ различной степени сложности и работами по созданию искусственного интеллекта плодотворно развиваются и концепции перехода комплексной автоматизации на более высокий уровень. В связи с принципиальным увеличением надежности систем автоматики, телемеханики, защит и блокировок наметилась четкая тенденция вывода из контуров управления самого ненадежного элемента — человека, т.е. переход от автоматизированных систем управления к автоматическим. Важность этого процесса подтверждается тем, что неумолимые данные математической статистики показывают, что около 95% всех крупнейших аварий, включая и чернобыльскую катастрофу, произошло по вине обслуживающего персонала.

Перевод АСУ на новую компьютерную технику позволяет сокращать сроки обработки информации и создавать мощные базы и банки данных (кстати, к моменту распада СССР в США имелось 3200 общедоступных банков данных, в Великобритании — 2500, в Германии — 290, а в нашей стране — ни одного!). АСУ позволяет решать комплекс информационно и нормативно связанных производственных задач, объединенных в следующие основные подсистемы:

- техническая подготовка производства (ТПП);
- технико-экономическое планирование (ТЭП);
- оперативное управление основным и вспомогательным производством (ОУП);
- бухгалтерский учет (БУ);
- управление финансами, сбытом и реализацией готовой продукции (УФСР);
- материально-техническое обеспечение (МТО), а также решать большое количество автономных задач (управление и контроль качества продукции, управление и учет кадров, автоматизированный контроль за исполнением важнейших документов и приказов, инженерные расчеты, задачи НИОКР и т.п.). Приведенный краткий перечень КТС и сотни задач, решаемых автономно или на основе единой нормативно-информационной базы, показывают, что уже созданы мощные технические и программные средства управления, направленные на совершенствование труда исполнителей, специалистов и руководителей предприятий.

Можно привести немало примеров успешного применения ПК и АСУ в современных условиях, от космических программ и до управления небольшим предприятием. Отрадно, что методы автоматизированного управления стали применяться и в такой новой сфере деятельности, как негосударственная оптовая и розничная торговля. Например, автоматизированная обработка плановой и бухгалтерской информации на базе ПК Pentium, локальной вычислительной сети, модемов и программного продукта "Парус 5.11." позволила компании "Салита" получить в 1997 г. значительный экономический эффект. Более чем в два раза сократилось время обработки документов, затраты в торгово-снабженческой деятельности уменьшились на 8%, оптимизация товарных запасов дала экономию в размере 4% оборотных средств. Эффективное использование технических средств управления и созданного программного обеспечения затрудняется слабой подготовкой пользователей, пресловутым психологическим барьером, разделяющим КТС и производственный персонал, т.е. противоречиями между профессионализмом и дилетантством на всех уровнях управления.

Дальнейшим развитием идей автоматизации управления явилось создание "всемирной паутины" — сети **Интернет и "виртуальных предприятий"**. Концепция виртуального предприятия отражает требования современной "бизнес-революции", переход от экономики массового производства к экономике индивидуальных услуг, от диктата производителя к удовлетворению требований клиента, который, как известно, "всегда прав". Создание виртуального, т.е. искусственно образованного, расширенного за счет совместных ресурсов, предприятия стало возможным при компьютерно интегрированной организации, внедрении новых информационных и коммуникационных технологий. Примером "виртуального продукта" является автомобиль японской фирмы "Тойота", который изготавливается за 72 часа после заказа с любой мощностью двигателя, определенной коробкой передач, с выбранным клиентом кузовом и отделкой салона. Виртуальное предприятие функционирует с использованием компьютерной сети, к которой подключены различные смежные предприятия, обладающие технологическими ресурсами. В итоге на рынок в самые сжатые сроки поставляется заказанная клиентами

продукция, созданная в результате кооперации и компьютерной координации совместной деятельности нескольких интегрированных предприятий. В начале 1997 г. было создано уже более ста тысяч виртуальных предприятий и более 3 миллионов человек могли работать в режиме гибкого рабочего времени, т.е. они имели право приходить на работу в удобное для них и разумное с точки зрения служебных обязанностей время. Бухгалтеры, программисты имеют право работать дома, агенты по торговле работают непосредственно с клиентами, снабженцы — на рабочих местах поставщиков, а связь с офисом поддерживается по телефону или с помощью электронной почты, т.е. стали вырисовываться контуры нового типа организации труда — безофисного предприятия.

Интернет. Персональные компьютеры столь же прочно вошли в нашу повседневность, как и телевизор, музыкальный центр или микроволновая печь, даже большие начальники научились играть в компьютерные игры и на зависть Эллочке Щукиной выучили такие слова, как "файл", "процессор" и "принтер". Большие ЭВМ все более вытесняются ПК, и их роль чаще всего сводится к функциям файловых серверов, обеспечивающих обслуживание пользователей. Но при широком внедрении ПК в деятельность предприятий возникла серьезная проблема поиска эффективного способа совместного использования единого банка информации потребителями и обмена данными между несколькими ПК, т.е. возникла потребность в создании компьютерных сетей.

Работы по созданию компьютерной сети начались по заданию Пентагона США в 1969 г. Основной задачей создаваемой тогда компьютерной сети была защита коммуникаций связи при ядерном ударе противника и обеспечение сотрудничества научно-исследовательских организаций. Позже, в начале 80-х годов, американская компания "Корвус" приступила к созданию вычислительной сети для компьютеров "Эппл" в системе школьного образования. В России создание сетевого информационного сервиса началось лишь в 1993 г. В частности, в 1995 г. начала действовать университетская сеть (RUNNet) с выходом в мировую систему образования, науки и культуры, обеспечивающая магистральную связь между регионами России и глобальной сетью Интернет.

Первые компьютерные сети строились на основе жестких магнитных дисков емкостью 5—10 мегабайт, современные локальные вычислительные сети (ЛВС) создаются на базе накопителей емкостью в сотни миллионов байт (мегабайт, или Мб) и даже в миллиарды байт (гигабайт, или Гб). До появления ЛВС для обмена информацией приходилось копировать файлы на дискеты и передавать их другому пользователю (возник даже шуточный термин *sneakernet* — сеть сплетен) и работать нескольким потребителям с одним и тем же файлом было невозможно. Объединение нескольких компьютеров в вычислительную сеть дает существенную экономию не только из-за приобретения одного общего для всех пользователей накопителя (например, на лазерном компакт-диске CD-ROM) и высококачественного принтера, но и за счет уменьшения непроизводительных затрат рабочего времени сотрудников (выполнение резервного копирования всей информации на диске, легкости обмена информацией, ее защиты от потери и широкое использование сетевых программных продуктов). ЛВС позволяет осуществлять работу электронной почты, проводить совещания и координировать работу коллектива.

И, наконец, всемирная паутина (World Wide Web — WWW), столь популярный за последние годы и сулящий еще нераскрытые удивительные возможности Интернет основаны на объединении компьютерных сетей (термин "Интернет" в переводе означает "международная компьютерная сеть" (International Network)). Компьютер с помощью модема или специальной платы ISDN подключается ко всемирной сети Интернет, что позволит осуществлять мгновенную пересылку электронной почты (e-mail) адресату в любую точку мира, играть в карты с друзьями, сидящими у себя дома, пересылать текстовые, звуковые и графические файлы — всего не перечислить! Широко применяются в Интернете условные сокращения (FAQ — "часто задаваемые вопросы", ASAP — "возможно скорее" и т.п.) и даже символы выражения эмоций, похожие на человечка, повернувшего набок голову: :-D — мне смешно; :-) — шутка; :-(— мне грустно) и т.д. Электронная почта передает сообщения мгновенно на любые расстояния, в любую часть света и сразу же нескольким адресатам. Пересылать можно не только письменные сообщения, но и графические материалы, аудиофайлы или программы. И, наконец, в октябре 1997 г. появилось сенсационное сообщение о возможности передачи информации по электрическим сетям. По мнению ученых Великобритании, при реализации этого проекта отпадет необходимость в телефонных кабелях и телевизионных антеннах, информационные сигналы будут поступать в приемные устройства непосредственно от электрической розетки.

Государственные учреждения и коммерческие предприятия России пока еще осваивают возможности Интернета весьма робко: к концу 1997 г. насчитывалось только около 50 тысяч пользователей (в США выход в Интернет имеют более 20 миллионов пользователей, т.е. каждый десятый житель страны!). В 1995 г. в сеть Интернет вышел первый банк России — "Российский кредит", в 1996 г. в Интернет вышел и Мост-банк, а мировой рост оборота денежных средств в Интернете ожидается весьма значительный: с 9,5 млрд. долл. в 1996 г. до 196 млрд. долл. в 2000-м.

Ошеломляют темпы развития и постоянное совершенствование элементной базы компьютерных систем. Значительный рост производительности микропроцессоров достигается за счет принципиально новых технологий и повышения плотности транзисторов на кремниевом кристалле. Один из основателей Intel Гордон Мур заявил: "Если бы автомобилестроение развивалось со скоростью эволюции полупроводниковой промышленности, то сегодня "Роллс-Ройс" мог бы проехать полмиллиона миль на одном галлоне бензина и было бы дешевле его выбросить, чем платить за парковку".

Организационная техника. Для оснащения организаций государственной службы, промышленных предприятий и коммерческих фирм предлагается мощный арсенал средств управления и обработки текстовой и графической информации. Помимо персональных компьютеров, работающих автономно или объединенных в компьютерную сеть, имеются копировальные устройства со встроенной микро-ЭВМ, электронные пишущие машинки и композеры, устройства связи различного типа и назначения, фотонаборная техника, позволяющая преобразовать информацию, хранящуюся в памяти ЭВМ, в фотоформы для высокой или офсетной печати, аппаратура микрофильмирования, диктофонная техника, способная в кратчайший срок выдать распечатку продиктованного текста

или его перевод на иностранный язык, и много других устройств, разработанных в помощь администратору. Даже привычный телефон значительно расширил свои функциональные возможности: предлагается широкая номенклатура радиотелефонов сверхдальнего действия с автоматическим повторным набором заданного номера, с дистанционно управляемым автоответчиком (это устройство позволяет с другого телефона прослушивать сообщения, оставленные на автоответчике) и т.п. В Японии широкая автоматизация делопроизводства позволила в несколько раз (!) повысить эффективность конторской работы, многократно расширить ее объем без увеличения числа служащих и принципиально улучшить качество работы. Персональными компьютерами оснащены практически все фирмы, копировальными машинами 83%, факсимильными аппаратами 98%, процессорами текстуальной обработки 89% [1].

Профессионально подготовленный руководитель обязан знать возможности и широко применять в своей повседневной деятельности весь мощный арсенал технических средств управления.

Вопросы для самопроверки:

1. Информация и ее роль в управленческих процессах.
2. Принцип действия управляющих и аналоговых вычислительных машин.
3. Основные эксплуатационные характеристики современной компьютерной техники.
4. Автоматизированные системы управления; основные подсистемы АСУ.
5. Роль организационной техники в совершенствовании управленческого труда.
6. Перспективы развития Интернета.

Глава 6. Организационные структуры управления производством

Каждое искусство, каждая система искусства состоит из правил и из теоретических положений, оправдывающих эти правила.

Дж. С. Милль

6.1. Роль организационных структур в управлении

Структура (лат. *structura* — строение) — форма организации системы, единство устойчивых взаимосвязей между составляющими систему элементами. Структура подчиняется общим законам функциональных отношений, изучение которых является одной из важнейших задач кибернетики.

Любая сложная система строится по иерархическому, многоуровневому принципу. Уровень управления определяется элементами системы, одинаково удаленными от верхнего структурного звена и имеющими схожие права. Для реализации функций управления системы создается специальный аппарат, структура которого определяется составляющими его звеньями и количеством иерархических ступеней управления. Структура управления должна обеспечивать единство устойчивых связей между ее составляющими и надежное функционирование системы в целом. Это положение распространяется на деятельность любого производственного коллектива, любого социума, включая и семейные отношения. Более того, иерархия характерна и для всего живого. Животные, существующие коллективно (стадо, прайд, стая, сообщества насекомых), выживают благодаря иерархической организации, и нарушение этих внутренних связей может привести к гибели всей популяции. Такая организационная структура регулирует взаимоотношения между особями, определяет порядок доступа к жилищу, пище, процесс охоты и спаривания.

Разумно созданная структура системы управления в значительной мере определяет ее эффективность, так как обеспечивает устойчивость связей между множеством составляющих компонентов объекта управления и обеспечивает целостность системы. Она связывает отдельные элементы системы в единое целое, существенно влияет на формы и организацию планирования, оперативного управления, способы организации работ и их координацию, дает возможность измерить и сравнить результаты деятельности каждого звена системы. Структура влияет и на технологию управления, ставит задачи оптимального распределения информации, использования управленческой техники при подборе и расстановке кадров. Характеристики "внутренней среды" системы можно описать, не вдаваясь в подробности ее устройства, если известны ее основные функции.

В сложных системах целое больше, чем сумма их составляющих элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности их частей (известный закон **синергии** от греч. *synergos* — совместный, согласованный, который ввел в научный обиход И. Ансофф). То есть свойства системы отличаются от алгебраической суммы свойств, составляющих систему элементов. Особенности синергизма описываются

удивительной формулой: $2 + 2 = 5$. При переносе этой странной на первый взгляд абстракции в реальный мир производственной деятельности суммарный доход от деятельности крупного предприятия оказывается выше, чем сумма показателей отдачи по каждому из его филиалов (тем более если используются общие для всех подразделений предприятия ресурсы и обеспечивается взаимодополняемость). Следует отметить, что если известны основные параметры элементов и даже порядок их взаимодействия, то нельзя сделать выводы о свойствах системы в целом.

Практическая ценность изучения синергического эффекта состоит прежде всего в использовании уникальных свойств больших систем — самоорганизации и возможности определения весьма ограниченного числа параметров, воздействием на которые можно управлять системой (параметры порядка).

Сегодня успех вывода страны из хаоса, из экономического кризиса во многом будет зависеть от верного определения этих параметров порядка и изменения их. Особенно импонирует русскому характеру надежда, что переход из хаотического состояния в упорядоченное произойдет как реализация принципа самоорганизации системы самой по себе, "авось все утрясется само собой". Этот оптимизм базируется, как ни странно, на фундаментальной основе синергии — способность к самоорганизации больших систем является законом самого существования биологической жизни на Земле.

Деление целого на составные части, деление системы на подсистемы (декомпозиция) достаточно произвольно. Совсем недавно основой материи считалось ядро атома, а теперь и элементарная частица обнаруживает свойства сложной системы. Столь же условно в теории управления можно считать элементарной подсистему, хотя она на самом деле весьма сложна. Иерархическая структура не может описать все сложнейшие связи между людьми в организации, которые не подчиняются формальным иерархическим требованиям. Книги, музыкальные произведения также иерархичны по своей структуре с их главами, параграфами, темами и фразами. Ошибки в структуре приводят к снижению не только эффективности системы управления, но и всей организационной системы в целом; структура следует за стратегией и должна чутко реагировать на ее изменения. Американские консультанты по вопросам управления отмечают, что в их практике до 75% составляют работы по устранению недостатков в структуре управления предприятиями [15].

Существует много типов структур управления, и почти каждая новая монография об управлении "радует" нас изобретением нового типа организационной структуры или их комбинаций (патриархальная, линейная, функциональная, штабная, матричная, есть даже дивизионная и продуктовая структуры). Но дело, естественно, не в названии, а в том, как действующая структура управления выполняет свои функции, т.е. в ее оптимальности для данных условий: рациональны ли связи между звеньями и ступенями управления при обеспечении надежности и минимальных затратах на аппарат управления?

Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, необходимость внедрения новых технологий и освоения новой продукции, весьма слабая доля вероятности результатов прогнозирования заставляют многих специалистов скептически относиться к организационным схемам и настойчиво требовать

их постоянной корректировки. Есть и такие бескомпромиссные суждения: "Взглянем правде в глаза и признаем, что все организационные схемы имеют весьма ограниченную ценность, а некоторые попросту лживы", — говорит крупный специалист в области менеджмента Дон Фуллер [132]. Однако управление без четко продуманной структуры практически невозможно, да и потребность в периодической корректировке структурных схем очевидна.

В самом общем случае можно сказать, что существуют различного типа иерархические и линейные структуры. Для иерархических характерно наличие управляющей и хотя бы одной подчиненной подсистемы; наличие иерархии является признаком высокого уровня организации. В линейных структурах управляющие функции распределены между всеми элементами системы. Избыточные структурные уровни свидетельствуют о нецелесообразном, расточительном расходе ресурсов, кроме тех случаев, когда планируется дальнейшее развитие системы, ее морфологическая перспектива (**морфология** — наука о структуре и форме). Процесс управления определяется воздействием на подсистемы и их элементы с целью обеспечения свойственных системе функций при изменении состояния окружающей среды. При централизованном командном управлении источником и стимулятором управляющих процессов является верхняя иерархическая ступень; инициатива подсистем ограничена и их функциональное поведение носит исполнительный характер.

Упрощенно говоря, можно обеспечить управление двумя способами: руководить подчиненными непосредственно или ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через своих заместителей (рис. 18):



Рис. 18. Два способа управления

Первый способ управления (линейная структура), когда исполнитель подчиняется и получает указания только от одного руководителя, прост, понятен каждому и вполне логичен. В этом случае структурное подразделение возглавляет наделенный необходимыми полномочиями начальник и осуществляет единолично все функции управления. Его решения обязательны для выполнения сотрудниками, оптимальной рабочей группой следует считать коллектив, с руководством которым справляется один человек.

Следует помнить, что реализуемый при этом принцип единоначалия не только концентрирует всю полноту власти в одних руках, но и налагает персональную ответственность на руководителя (как часто сейчас забывают, что власть подразумевает и ответственность за свои действия!). Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Однако в этом случае руководитель, единолично отвечая за все стороны деятельности коллектива, обязан один выполнять весь комплекс управленческих работ и часто испытывает большую информационную перегрузку. Если исполнителей много и они выполняют работу различного типа, то управлять ими становится сложно. Линейная структура оправданно применяется в небольших двухуровневых организациях или в качестве элемента более сложных, занятых простыми видами деятельности.

Достоинством линейных структур управления является их простота, четкость построения, явно и недвусмысленно выраженная подчиненность и ответственность структурных элементов, но диапазон их применения ограничен из-за возникающих организационных трудностей при решении многоуровневых неоднозначных задач. Сложно решаются вопросы, возникающие между подразделениями, часто наблюдаются случаи неравномерной загрузки руководителей, успех работы во многом зависит от их мастерства и опыта.

Следует отметить, что не все большие системы являются иерархическими, наука достаточно часто сталкивается с парадоксом существования одноуровневых и притом устойчивых систем. Большинство полимеров, таких, как, например, нейлон, представляют собой простейшие линейные структуры из одинаковых мономеров.

Второй способ управления (функциональная структура) значительно облегчает работу руководителя, так как у него имеются заместители и практически ему нужно работать только с ними, а не со всем коллективом исполнителей индивидуально. Каждый из заместителей по функциональным направлениям обязан компетентно решать возникающие производственные задачи и имеет право принимать самостоятельные решения в пределах своих полномочий. Функциональную структуру управления часто называют традиционной или классической, так как она применяется уже многие годы и ее особенности более глубоко исследованы.

Особенно плодотворна именно эта структура управления, если для производственного процесса характерна специализация по нескольким направлениям, что требует и специализации руководителей этих видов работ. Традиционно на производстве действуют следующие функциональные блоки: планирования, оперативного управления, снабжения, бухгалтерского учета и в последние годы — маркетинга. На практике часто применяются различные гибридные структуры управления, так называемая дихотомия, т.е. деление на пары "соподчиненных" элементов.

При всей логической ясности и простоте функциональные структуры управления обладают труднопреодолимыми недостатками: сложно осуществлять координацию и согласованность решений специалистов, каждый из которых считает, естественно, свои задачи приоритетными и сохраняется основной порок структуры — большинство оперативных решений, независимо от их важности, должен принимать высший руководитель. Опыт управления убедительно показывает, что функциональную структуру целесообразно применять в тех случаях, когда предприятие выпускает ограниченную номенклатуру изделий и действует в стабильных внешних условиях.

Опыт консультирования автором отечественных и зарубежных фирм показывает, что основной причиной снижения эффективности деятельности

предприятия чаще всего бывает несоответствие действующей структуры управления изменившимся условиям и попытки сосредоточить, централизовать управление на высших иерархических уровнях.

Оптимальная организационная структура, соответствующая динамичным изменениям внешней среды, способна решить следующие задачи: координацию работы всех функциональных служб предприятия, четкое определение прав и обязанностей, полномочий и ответственности всех участников управленческого процесса. Своевременная корректировка структуры способствует повышению эффективности деятельности предприятия, а обоснованный выбор организационной структуры в значительной мере определяет стиль управления и качество трудовых процессов.

6.2. Факторы, определяющие выбор типа организационных структур управления

Рост приводит к усложненности, а усложненность — конец пути.

3-й закон Паркинсона

Важная, определяющая роль организационных структур в управлении наглядно иллюстрируется печальным опытом управления народным хозяйством страны в конце 80-х годов. При жесткой централизации расширение масштабов производства требовало развивать и органы управления, постоянно усложнять их структуру, увеличивая количество ее элементов (известный принцип кибернетики — необходимого разнообразия). Происходило дробление функций, увеличивалось количество промышленных министерств, главков, отделов. В середине 80-х годов численность аппарата управления в СССР достигла 18 млн. человек, государственная система управления становилась все менее эффективной, приписки и коррупция стали распространенным явлением. В современной России структура экономики и система управления ею имеют явно выраженный трехзвенный характер: государственное управление — корпорации и отраслевые акционерные общества — средние и мелкие предприятия. Корпорации вынуждены создавать мощные управленческие структуры для перспективного анализа и планирования, развития исследовательских программ и научно-технологических разработок, патентно-лицензионных мероприятий, сбора и обработки самой различной информации, организации маркетинговых и сбытовых исследований. Особенно глубокие проработки оптимальности управленческих решений выполняют транснациональные компании, создающие дочерние фирмы в других странах.

В теории организационных структур за последнее десятилетие XX века активно развивается новая философия бизнеса: "малое — прекрасно". Сторонники этой концепции считают, что малый бизнес значительно гибче, динамичнее и, главное, эффективнее, чем крупные предприятия. Мелкие фирмы более чутко реагируют на современные инновации, быстрее внедряют в производство и на рынок новые продукты. Исследования показали, что небольшие фирмы (до 500 чел.) дали в 4 раза больше новинок,

чем средние компании (до 1000 чел.), и в 24 раза больше, чем крупные (свыше 10 тыс. чел.) [32].

Проблема выбора типа структуры управления предприятием стала весьма актуальной для предприятий и фирм современной России. Подавляющее большинство неудач в управлении производством объясняется в первую очередь несовершенством организационной структуры управления. На заре современного российского предпринимательства этот вопрос мало кого интересовал, так как создаваемые новые фирмы были, как правило, с небольшим количеством сотрудников и просты в управлении. Естественно, что в то время самыми распространенными были "плоские" структуры, когда руководитель работал с подчиненными напрямую, без посредников. Но, как быстро убедился и затем неоднократно высказывался об этом финансовый директор фирмы "Партия" Михаил Кузнецов, при увеличении численности персонала единоличное управление становится невозможным и возникает необходимость ввода в действие вертикальных структур. Простейшая двухуровневая "плоская" вертикальная структура, как наиболее гибкая, адекватно реагирующая на изменения ситуации, и до настоящего времени остается весьма распространенной среди российских производственных управленческих структур. В таких системах информация менее подвержена искажениям, так как информационные каналы короче и ее трансформация при переходе с одного уровня управления на другой минимальна.

Дальнейшее развитие предприятия требует принятия новых структурных решений, осуществляется переход от функциональной структуры, например к дивизионной, представляющей собой объединение нескольких функциональных структур (от английского *division* — подразделение). Предприятия с дивизионной структурой управления принимают стратегические решения на общеорганизационном уровне (управление финансами, маркетинг, капитальные вложения и т.д.), но их функциональные, или дочерние, подразделения обладают достаточной самостоятельностью, осуществляют свое планирование, сбытовую деятельность, кадровую политику. Но при этом неизбежно растет численность управленческого персонала, чаще всего до 25—30% от числа работающих, и соответственно растут расходы на его содержание. Далеко не всегда совпадают цели и задачи "верха" многоуровневой иерархии и дочерних подразделений.

Дивизионная структура управления успешно применяется в тех организациях, которые ведут операции в различных сферах бизнеса (диверсификация деятельности) и охватывают обширные географические регионы. При высоком уровне диверсификации крупные корпорации применяют одну из разновидностей дивизионной структуры — продуктовую, где осуществляется управление по основной номенклатуре выпускаемой продукции. При этой структуре функции управления передаются руководителю, целиком отвечающему за производство и сбыт определенного типа продукции, образуется небольшая специализированная по продукту фирма внутри крупной корпорации.

В международных компаниях широкое распространение получила матричная система управления, сочетающая преимущества крупных компаний с развитой функциональной структурой и небольших фирм с их оперативными, подвижными структурами управления. При матричной

системе предприятие имеет двойное подчинение — по функциональному и территориальному признаку при существенной оперативной самостоятельности.

И все-таки, пожалуй, наибольшее распространение получила трехуровневая структура управления, так работает подавляющее большинство малых и средних предприятий России. Чем выше иерархический уровень, тем более сложные, ответственные задачи выполняют сотрудники. Очевидно, что сотрудники высшего уровня управления решают в основном стратегические задачи, второго — тактические, а низшего — оперативные. Анализ и совершенствование действующих организационных структур выполняются различными методами, среди которых наиболее простыми, доступными являются метод аналогий (изучаются структуры управления предприятий, работающих в сходных производственно-экономических условиях), экспертных оценок (совершенствование структуры управления предприятия выполняется на основе анализа возникших структурных проблем опытными консультантами и изучения передовых систем управления на родственных или близких по задачам предприятиях, включая и зарубежные) и метод структуризации целей, когда структура управления разрабатывается с ориентиром на стратегические задачи предприятия. Более профессионален, но непросто в реализации метод организационного экономико-математического моделирования. Он основан на разработке алгоритмов основных функций предприятия в условиях действия критериев оптимальности управления и существующей системы ограничений. Этот метод широко использует способы математической формализации, что позволяет легко перейти к компьютерному программированию и анализу вариантов организационных структур с помощью средств вычислительной техники.

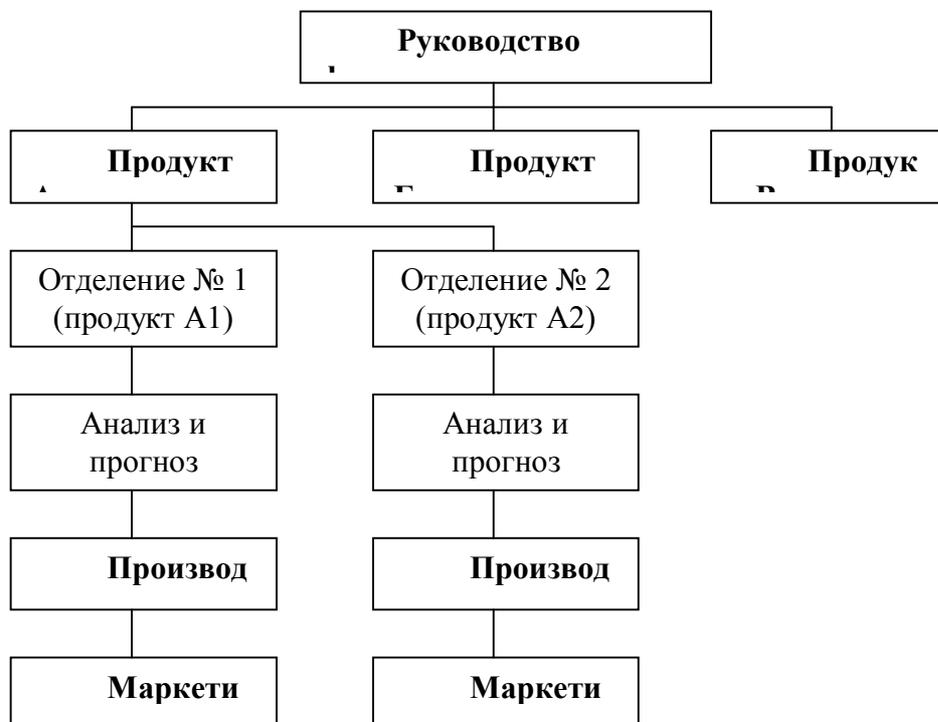


Рис. 19. Продуктовая структура управления

Анализ деятельности ведущих компаний и фирм современной России показывает, что их организационные структуры находятся в постоянном диалектическом развитии. Известная фирма "Партия" практически ежегодно, а иногда и чаще меняет свою структуру управления, так как изменяются объемы продаж и формируются новые направления деятельности. В компании "Савва" реструктуризация производится ежегодно по тем же причинам и оформляется решением совета директоров.

Действующие предприятия имеют различную организационно-правовую структуру. Руководствуясь Гражданским кодексом РФ (1994 г.) и Законом РФ "Об акционерных обществах" (1995 г.), предприятия России организованы на основе различных организационно-правовых форм, от традиционного производственного кооператива до акционерного общества. Если предприятие принадлежит гражданину на правах частной собственности, то имущество этого индивидуального частного предприятия формируется из имущества гражданина (или членов семьи) и получаемых доходов.

Объединение юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности с уставным капиталом, созданным за счет вкладов учредителей, обычно называется обществом с ограниченной ответственностью (ООО). Владелец именованного пая имеет право участвовать в общих собраниях пайщиков, на получение дивидендов и части имущества компании при ее ликвидации.

Управление акционерным обществом (АО или корпорация) осуществляется в соответствии с количеством принадлежащих юридическому лицу акций по принципу "одна акция — один голос". Уставом АО закрытого типа (ЗАО) запрещается продажа акций не членам общества и проведение открытой подписки на свои акции, хотя сама акция в общем случае является документом на предъявителя, котируется на фондовой бирже и может свободно переходить от одного лица к другому. Капитал АО открытого типа распространяется по открытой подписке. Специальными законодательными актами имущество и ответственность АО отделяются от имущества и ответственности его совладельцев, и корпорация выступает как самостоятельное юридическое лицо. В уставе АО указывается сумма уставного капитала, в пределах которого могут быть выпущены акции с указанием их номинальной стоимости. В конце каждого финансового года акционерное общество обязано опубликовать годовой отчет по основным направлениям своей деятельности (баланс компании, отчет правления, справка о прибылях и убытках и т.д.). Основное удобство участия в деятельности АО в том, что акционер может сам не заниматься хозяйственной деятельностью и не несет ответственности по обязательствам общества.

За последние годы в России получила распространение еще одна форма организационной структуры производственного управления — промышленные **холдинги**. Предприятиям, обычно одной отрасли производства, удобнее осуществлять контроль совместной деятельности и решать вопросы общего стратегического планирования, сохраняя при этом свою хозяйственную и правовую самостоятельность. Холдинги не занимаются проблемами производственной деятельности, но от своего имени могут заключать коммерческие договоры и контракты, что особенно выгодно при выходе на международные рынки. Наиболее распространенный

метод создания холдинговой компании — владение контрольными пакетами акций или других ценных бумаг промышленных фирм. Держатель контрольного пакета имеет возможность контролировать ход производства и сбыта продукции входящих в холдинг предприятий.

Сложна и разнообразна современная территориальная структура крупных концернов, начиная от сети дочерних предприятий транснациональных гигантов и кончая созданием оффшорных компаний в различных странах. Оффшорные предприятия создаются, как правило, в небольших странах, стремящихся получать доходы от привлечения капиталов иностранных инвесторов путем предоставления им налоговых льгот при условии, что иностранные фирмы не будут вести никакой деятельности в так называемой оффшорной зоне.

Организационная структура управления системой определяет функциональные взаимоотношения между ее элементами, формализует разделение обязанностей, иерархию подчиненности и ответственности, необходимую специализацию. Чем меньше в структуре предприятия иерархических уровней, тем легче оно приспосабливается к изменениям внешней и внутренней среды, но существенно возрастает ответственность его руководителей и выше должен быть уровень подготовки исполнителей.

Классификация по каким-либо существенным признакам (типология) всегда бывает условной, она основывается на понятии типа как определенного, кардинального признака установления общности изучаемой управленческой структуры.

Но можно определить ряд требований, которым должна соответствовать оптимальная (на какой-то определенный отрезок времени) организационная структура:

— структура управления предприятием должна обеспечивать эффективное достижение основных производственных и организационных целей;

— обеспечивать взаимодействие всех элементов структуры, научно-технического, линейного и управленческого персонала;

— адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Следует учитывать, что помимо формальной структуры на каждом предприятии действует и межличностная неформальная структурная связь между подразделениями, особенно на горизонтальном уровне. Сотрудники более охотно вступают в контакты с равными себе по служебному положению, чем со старшими или младшими по должности. Потoki информации, циркулирующие на горизонтальных уровнях иерархической структуры, имеют свои особенности. Они меньше подвержены искажениям, носят в основном координационный, а не приказной характер, более оперативны, но не всегда достоверны, так как не содержат механизмов проверки сообщений. С помощью горизонтальных связей легче и быстрее решаются сложные производственные вопросы, но также широко распространяются слухи и домыслы.

Психологи выдвигают немало аргументов в пользу горизонтальных структур: пирамидальные структуры, состоящие из малочисленных блоков, не могут полностью удовлетворить глубоко укоренившуюся потребность в общении (афiliationи). Большие однородные по составу коллективы, характерные для горизонтальных структур, помогают людям избежать ощущения одиночества, иногда и страха, стимулируют обмен мыслями,

эмоциями, позволяют сравнивать свои жизненные позиции со взглядами своих коллег. В небольших коллективах велика также угроза трансформации целей, когда упускается из виду основная, стратегическая цель организации и подменяется частными мелкими задачами.

Обоснованный выбор типа организационных структур зависит от взвешенного анализа многих факторов: возможность использования компьютерной техники для анализа структур, стратегии развития предприятия на исследуемый период, объемы выполняемых работ и, наконец, производственный опыт управленческого персонала. Простейший и часто применяемый метод выбора оргструктуры — изучение структур успешно развивающихся родственных предприятий. Другой метод — разработка новой структуры осуществляется на основе рекомендаций профессиональных консультантов и экспертов. Реже применяются методы структуризации целей и организационного моделирования.

Любая, даже самая совершенная структура управления обречена на изменения и дальнейшее совершенствование. Чем раньше органы управления определяют необходимость этих перемен, тем эффективнее будет процесс управления, тем меньше будет угроза стагнации, регресса системы. Причина неизбежности новых организационных отношений и соответствующих структур управления кроется в постоянном развитии и перераспределении функций между элементами системы управления, моральном старении структуры и в таком мощном катализаторе социальных, экономических и управленческих изменений, как научно-технический прогресс (замена оборудования, освоение новых изделий и технологий). Однако большинство структурных преобразований встречает сопротивление со стороны персонала, и эти преобразования будут иметь высокие шансы на успех, если самое активное участие в них будут принимать высшие руководители организации. Важно, чтобы необходимость структурных преобразований была ясна всем и каждое нововведение было бы должным образом аргументировано. Руководители предприятия должны быть морально готовы к возможным сбоям в работе, к нарушениям привычных ритмов деятельности.

Опыт передовых предприятий России и успешно работающих, зарубежных фирм показывает, что наметилась стойкая тенденция замены чисто инженерного, узкофункционального труда более творческим, разнообразным, требующим самостоятельных управленческих решений. Все шире вовлекаются в процесс управления низовые структурные звенья, более высокие иерархические уровни концентрируются на решении наиболее сложных, стратегических задач. Эти изменения в содержании управленческого труда требуют упрощения сложных иерархических структур. Полезно вспомнить, что всемирно известный менеджер Ли Якокка приступил к реорганизации корпорации "Крайслер" с упрощения структуры управления и сократил численность управленческого аппарата среднего звена на 40%!

К сожалению, совершенствование государственной системы управления осуществляется чаще всего под влиянием субъективных факторов, волевыми решениями отдельных личностей или государственных министерств и ведомств. При попытках сократить численность аппарата управления госслужбы нередко снижается эффективность отдельных функций подразделения, что заставляет формировать новые структуры

управления. Например, Аппарат Президента осуществляет функции управления в регионах страны; эти же функции выполняет и Министерство по делам национальностей и федеративных отношений. Говоря о структуре государственного управления, нельзя обойти молчанием такое грозное, разрушительное явление, как сепаратизм. Слабость центральной власти инициировала процесс автономизации, рост неоправданной никакой логикой самостоятельности региональных управленческих систем, их зависимость от федерального центра становится с каждым годом все более номинальной. Крайнюю степень сепаратизма продемонстрировала Чечня, да и многие другие регионы страны проявляют политическую лояльность лишь в расчете на получение финансовой помощи от федерального центра. Примеру региональных центров последовали и многие предприятия, ставшие самостоятельными в результате приватизации. Особенности действующих организационных структур, их тип, функциональные задачи зависят и от принятой стратегии управления. Принятое стратегическое решение всегда вызывает вопрос: будет ли существующая оргструктура соответствовать новым задачам? Основным критерием качества организационных структур является конечный социально-экономический, а иногда и психологический результат.

В настоящее время экономика страны поражена новым вирусом стойкого "ведомственного синдрома": неоднократно осужденная структура ведомственно-административного управления продолжает существовать и присваивать право собственника средств производства в завуалированном виде — то в форме госзаказа под маркой целевых федеральных или региональных программ, то в акционерной форме. Этот злобный и опасный вирус может быть уничтожен только одним антибиотиком — созданием единого правового пространства для всех структур власти России.

Вопросы для самопроверки:

1. Роль организационных структур в управлении.
2. Достоинства и недостатки линейной и функциональной структуры управления.
3. Особенности прохождения информации в различных организационных структурах.
4. Факторы, влияющие на обоснование решений о выборе типа структуры управления.

Часть III

Эволюция и достижения мировой управленческой мысли

Глава 7. Современные теории управления

Чтобы все граждане жили согласно, надо внушать им, что все они — братья, но не все равно способны к одним и тем же обязанностям, потому что люди по своим способностям весьма различны: одни рождены для управления, другие — для вспомоществования, а иные — для земледелия и ремесленничества.

Платон

7.1. Эволюция управления как науки

Древнейшему искусственному сооружению около 6000 лет. Изуродованное и обезображенное, оно, как ни странно, сохранилось и до наших дней. Гениальный Менеджер сотворил его всего за три дня, вот как описывается начало этих грандиозных работ в самой великой Книге: "В начале сотворил Бог небо и землю. Земля же была безвидна и пуста, и тьма над бездною; и Дух Божий носился над водою". Так появилась наша планета Земля.

И как только люди заселили землю и стали жить племенами, то сразу же появилась потребность в науке и искусстве управления. Очевидно, что для поддержания порядка в сообществе первой сформировалась потребность в политическом управлении. Совместный труд (охота, рыболовство, приготовление и распределение пищи, устройство жилищ, изготовление одежды, орудий труда и оружия), защита от врагов и диких зверей стимулировали зарождение экономического и военного управления. Грозные, необъяснимые природные явления, удивительное совершенство и красота окружающего мира пробудили религиозно-мистические, нравственные и эстетические потребности людей. Пройдут века, но управление в общественной жизни человека не потеряет своей актуальности.

Законы и методы управления производством и обществом известны человечеству еще с древних времен. Обнаружены документы (одни из древнейших памятников письменности!) шумерской цивилизации, существовавшей более 5 тыс. лет назад, из которых видно, что древние менеджеры прекрасно понимали важность таких элементов административного управления, как инвентаризация, регистрация фактов, организационная отчетность и контроль. Грандиозные сооружения Древнего Египта вызывают и сейчас изумление не только масштабностью, размахом строительных работ, но и организационным талантом древних строителей: ведь руководить строительным коллективом в 100000 рабочих на протяжении десятков лет и сейчас, при современной технике и достижениях управленческой мысли, — сложнейшая задача для специалиста в области менеджмента! Египтяне широко применяли планирование и контроль выполнения производственных программ. Около 4000 лет назад был

написан трактат о методах и стиле управления коллективом — "Поучение Птаххотепа", который и сейчас может служить настольной книгой современного менеджера. Великий знаток искусства управления Птаххотеп советует: "Если ты начальник, будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса". Умение слушать — важный прием искусства управления, о чем мы будем говорить позже.

А сооружение легендарного Иерусалимского храма, в ходе которого его создатель Хирам, предвосхищая метод делегирования полномочий, ввел децентрализацию в организации управления, разделив строителей храма на учеников, подмастерьев и мастеров! Известно, что при сооружении этого храма в начале первого тысячелетия до нашей эры применялся вахтовый метод, столь распространенный сегодня при освоении нефтяных и газовых месторождений, — каждый месяц менялся состав строителей: 80 тысяч каменщиков, 70 тысяч подсобных рабочих, труд которых контролировали 3 тысячи надсмотрщиков, отпускали домой на два месяца. Такой метод организации труда обеспечивал быстрые темпы строительства. В 1901 г. при археологических раскопках г. Сузы было найдено множество глиняных дощечек, на которых был записан кодекс законов царя Вавилона Хаммурапи, жившего около 4 тыс. лет назад. Кодекс четко устанавливал ответственность за порученную работу, определял уровень минимальной заработной платы и необходимость документальной отчетности.

Внедрение новых технологий и методов управления в древние времена шло не только путем обмена или заимствования идей, но и с помощью силы. Монголы и скифы, завоевав Вавилон, Египет, Шумерское царство, не только захватывали ценности и рабов, но и заимствовали достижения передовой научной мысли поработанных стран: письменность, идею колеса, принципы создания ирригационных систем, плуг, гончарное искусство и т.д. Новые управленческие и технологические идеи распространялись и с помощью торговли. Велика роль знаменитого "шелкового пути" через страны Азии, путешествия финикийцев и известных первопроходцев. Марко Поло, например, вывез из Китая идею использования бумажных денег взамен золотых и серебряных монет; торговыми путями попали в Европу магнитный компас, телега, игральные карты, принципы банковской системы. Тацкое дело Англии было скопировано с тацких фабрик Италии в результате двухлетнего шпионажа. Любопытна история появления огнестрельного оружия в Японии: в 1543 г. португальские моряки пристали к берегам Японии и обменяли несколько ружей на еду и воду. Через тридцать лет европейцев встретил 20-тысячный вооруженный японский отряд — их ружья были точной копией португальского оригинала. Японцы переняли у китайцев не только одежду, иероглифическое письмо, виды спорта, но и философию и методы административного управления.

Неоценим вклад мыслителей Древней Греции и Рима в управление социумом, особенно в искусство управления. Великий афинский философ Сократ, живший за 400 лет до нашей эры, остался в памяти человечества как непревзойденный мастер искусства диалога (его именем назван один из методов искусства управления). Несокрушимая логика и большое ораторское искусство позволяли Сократу доискиваться истины путем

раскрытия противоречий в рассуждениях оппонента и убеждать его в своей правоте. Другой великий мыслитель-историк, также гражданин Афин и практически современник Сократа Ксенофонт утвердил управление людьми как особый вид искусства. В те же годы персидский царь Кир изучал причины, побуждающие людей к труду, т.е. проблемы мотивации. Достойный ученик великого Сократа Платон ввел понятие специализации. В 325 г. до нашей эры Александр Македонский создал орган коллегиального планирования и управления войсками — штаб.

Если в Древней Греции успешно развивались демократические методы управления, давшие в итоге человечеству высокие образцы культуры и философии, то в другом небольшом древнегреческом государстве — Спарте культивировались тоталитарные методы управления, основанные на жесткой дисциплине и полном подчинении приказам. Этот суровый военно-полицейский режим с культом аскетизма и равенства, доведенных до абсурда, привел к экономическому застою и деградации культуры. История цивилизации дает много примеров различных стилей управления, но человечество быстро забывает эти уроки. Победное шествие легионов Римской империи было результатом четкой структуры управления армией, где в каждой центурии, когорте и легионе действовала железная дисциплина, были намечены ясные цели и методы решения конкретных задач. Ясная и простая структура римской католической церкви, созданная основателями христианства, обеспечила ее успешное функционирование без особых изменений до наших дней. Однако структуры управления и организационные основы древности существенно отличаются от современных, что хорошо видно из таблицы 2 [86]:

Таблица 2

Сравнение старой и новой организации управления

<i>старая организация</i>	<i>современная организация</i>
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности	Четко ограничены управленческие группы, управленческая работа отделяется от неуправленческой деятельности
Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности
Малое количество людей, способных принимать важные для организации решения	Большое количество людей, способных принимать важные для организации решения
Акцент на приказ и интуицию	Акцент на коллективную работу

Во все века люди прекрасно понимали практическую выгоду разумного хозяйствования, но странный факт — до XX в. лишь немногие мыслители задумывались о методах и средствах управления. Даже замечательный эксперимент Роберта Оуэна на его текстильной фабрике в Шотландии, который не только материально и морально стимулировал труд рабочих, но и принес ощутимую прибыль владельцу, не нашел последователей. Оуэн организовал на фабрике питание рабочих, сократил продолжительность рабочего дня, ограничил применение детского труда, благоустроил улицы фабричного поселка, открыл новую школу, но после провала попытки основать в 1824 г. в США коммуну "Новая Гармония" окончательно разорился. Профессор Венского университета Л. фон Штейн (1815—1890) создал колоссальный труд в восьми томах "Учение об административном управлении", но и это солидное исследование не нашло практического применения ни в государственном управлении, ни в сфере промышленного производства, хотя важность роли новых управленческих технологий была очевидна.

Решающее значение передовых технологий и новых принципов управления в развитии общества легко доказать, рассмотрев историческую эволюцию человечества с позиций искусства управления государствами и умелого использования их стратегического, интеллектуального, военного и хозяйственного потенциала.

В IV в. до н. э. Рим был маленьким, захолустным городком, который постоянно подвергался набегам галлов. Всего лишь через один век Рим подчинил себе всю Италию и стал самым сильным государством древнего мира.

Крошечная Голландия, основная часть территории которой с трудом отвоевывалась у моря для введения в сельскохозяйственный оборот, в XVIII в. была самой богатой и могущественной державой мира. Она лидировала во всех сферах торговли, имела развитое производство шерстяных тканей и полотна, судостроение, мощный военный и торговый флот, активно участвовала в международных банковских, страховых и транспортных операциях. В XIX в. вне конкуренции была Англия. Это страна первой промышленной революции, там добывалось две трети угля, производилась половина металла и холста от всего мирового производства, применялись самые передовые промышленные технологии. Доходы на душу населения были в два раза выше, чем в Германии, и на треть выше, чем во Франции. К 1870 г. торговый оборот страны в три раза превышал американский и был больше, чем у Франции, Германии и Италии вместе взятых. Чем еще можно объяснить "пассионарные взрывы" в этих странах, кроме талантливого использования передового для своей эпохи комплекса методов управления государством и общественным производством?

В XVIII веке возникла камералистика как одна из ветвей судопроизводства, но далее описаний правил и процедур административного управления эта отрасль знаний не развивалась. Начала научно обоснованной экономики и системы управления ею были заложены трудами "великого шотландца" Адама Смита (1723—1790) и английского экономиста Давида Рикардо (1772—1823). Смелая идея А. Смита о способности рыночной системы к саморегуляции позволила ему сделать обоснованный вывод о разумности минимального воздействия государства на экономику (это положение было широко использовано одним из творцов

"немецкого экономического чуда" XX века Людвигом Эрхардом). Другая составляющая его экономической концепции о примате, главенстве индивидуальных интересов над коллективными категорически отвергалась советской идеологией. А. Смит утверждал, что "не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму, и никогда не говорим им о наших нуждах и об их выгодах". Именно Смит впервые ввел понятие классов общества: наемных рабочих, капиталистов и земельных собственников. Современные экономисты вновь изучают основной труд А. Смита "Исследования о природе и причинах богатства народов", когда обращаются к теории рынка. Важность разделения труда, о котором говорится в трех первых главах знаменитой книги, подтверждается, как ни странно, анализом процесса производства такого сложного изделия, как... булавка. Специалисты в области маркетинга находят подтверждение своей стратегии экспорта-импорта товаров в трудах Д. Рикардо, предложившего и научно обосновавшего концепцию сравнительных затрат. Прибыль от международных торговых связей, по мнению Рикардо, формируется на разнице между мировыми и внутренними ценами, и следует экспортировать то, что производится в стране с меньшими издержками, и покупать за рубежом те товары, которые стоят в стране дороже (принцип, известный всем купцам всех времен).

7.2. Этапы развития теории и практики управления в XX веке

*Наука строится из фактов, как дом строится из кирпичей;
однако нагромождение фактов не
есть наука, так же как груда
кирпичей не есть дом.*

Раймон Пуанкаре

До начала XX в. целостной теории управления не существовало, работа инженера, администратора была скорее искусством, основанным на интуиции. Однако бурное развитие новых технологий, невиданные ранее масштабы производства со всей остротой поставили вопрос о формировании научных методов управления. Требовалась не абстрактная теория, а научные исследования, нацеленные на решение конкретных проблем, на разработку практических рекомендаций. И не случайно, что основы теории управления производством были заложены людьми, знающими досконально технологию промышленных предприятий и особенности взаимоотношений между рабочими и руководителями. Эли Уитни на своей хлопчатобумажной фабрике первым применил сборочный конвейер, пока еще неподвижный, внедрил идею взаимозаменяемости деталей и методы контроля качества. Ч. Бэббидж, стремясь к повышению производительности труда, практически осуществил специализацию рабочих, он изучал кинематику технологических операций, роль инструментального парка, размещение предприятий, влияние многих, иногда совершенно не связанных между собой факторов, от цвета стен и профсоюзов до производственного

оборудования, на эффективность трудового процесса ("Экономика машин и промышленных предприятий"). Но главным, непостижимо смелым и на многие годы опережающим свой век достижением творческой мысли Бэббиджа было создание им знаменитой "аналитической машины", освобождающей человека от выполнения рутинных арифметических операций, — прообраза цифровых вычислительных машин далекого будущего.

Научные основы управления производством были заложены в 1911 г., когда американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор опубликовал книгу "Принципы научного управления". Тейлор был яркой и разносторонней личностью. Круг его жизненных интересов, целеустремленность, верность долгу, независимость суждений и непоколебимость жизненных принципов вызывают уважение и искреннюю симпатию: Тейлор изучал право в Европе, заочно окончил технологический институт и получил диплом инженера-механика, прошел путь от рядового механика до главного инженера Бетлехемской сталелитейной компании, стал чемпионом США по теннису, автором более 100 патентов, специалистом по выращиванию роз и пропагандистом гольфа. Но главный труд его жизни — научная организация труда и управления; на его надгробии заслуженно начертано: "Отец научного управления".

Тейлор внимательно, с секундомером в руках, изучал простейшие трудовые процессы — работу землекопов, погрузку металла в вагоны, кладку кирпича — и пришел к выводу, что "научное управление не что иное, как некое средство, экономящее труд", что взамен традиционных практических методов работы необходимо научное исследование каждого отдельного элемента производственного процесса и особое внимание следует уделить отбору рабочих на основе научно разработанных критериев, их тренировке и обучению. Каждому рабочему следует поручать выполнение наиболее сложной работы, которую он может выполнять в соответствии с его умением и физическими данными, и важно, чтобы его выработка достигла уровня лучшего рабочего того же разряда. Деньги могут быть решающим фактором воздействия на трудовое поведение большинства рабочих, и самым квалифицированным из них следует выплачивать надбавку от 30 до 100% по сравнению со средним заработком. "Награда, — говорил он, — для того чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы" ("как и при дрессировке зверей", — отвечали ему оппоненты).

Тейлор впервые применил хронометраж для определения временных характеристик отдельных трудовых операций, нормы выработки и уделял большое внимание сотрудничеству между администрацией и рабочими. Фундаментальное здание научного управления Тейлор построил на четырех основах: нормировании (любой трудовой процесс можно и необходимо пооперационно измерить и расценить), сроках выполнения задания (вознаграждение следует выплачивать, если работа выполнена в четко определенный срок), изучении умственных и физиологических возможностей исполнителей, их отборе и обучении и, наконец, справедливом вознаграждении за конечный результат, достигнутый исполнителем. Отделив планирование и контроль выполнения работы от ее исполнения, Тейлор активно пропагандировал специализацию труда, что

наряду со стандартизацией и применением сдельной оплаты труда привело к значительному повышению эффективности промышленного производства.

Однако теория и практика научного менеджмента встретили решительное сопротивление со стороны многих ученых и производственников, критика "тейлоризма" не затихала многие десятилетия, особенно среди идеологов социалистической системы управления, увидевших в ней (и не без оснований) новое средство усиления эксплуатации трудящихся. Кстати, советские критики тейлоризма забыли или не хотели вспоминать, что Ленин достаточно глубоко знал основы теории Тейлора и в 1918 г. писал, что "надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора". Американская федерация труда писала даже, что тейлоризм — "дьявольский замысел низвести людей до положения машины". Предприниматели и ученые многих стран обвиняли Тейлора в низведении рабочего до уровня иррационального существа, поступки которого объясняются в основном инстинктами, способного целенаправленно действовать лишь под влиянием элементарных, в первую очередь материальных стимулов, поскольку его интересы якобы замыкаются на физиологическом уровне. Хотя именно Тейлор настаивал на необходимости воспитания у рабочих "добрых чувств по отношению к хозяевам" и ратовал за создание рабочих столовых, детских садов, различных вечерних курсов. Широко известен хрестоматийный эксперимент с котом, поиграть с которым любили работницы фабрики во время перерыва, что в итоге способствовало повышению производительности их труда. Тейлор прекрасно понимал парадоксальность материального стимулирования — если человек постоянно получает материальную награду, то она вскоре теряет свою мотивационную ценность.

Идеи Тейлора были развиты многими его последователями: Г. Эмерсоном — одним из лидеров движения за научное управление и автором известных 12 принципов повышения производительности труда; Френком и Лилиан Гилберт, выделившими совокупность элементарных микродвижений рабочего и назвавшими их "треблигами" ("треблиг" — анаграмма фамилии Гилберт); Г. Гантом — создателем известного линейного графика, который позволял планировать, распределять и контролировать выполнение работы.

Многие идеи этих ученых не потеряли своего значения и в наши дни. Задумайтесь, например, об актуальности взглядов Г. Эмерсона на производительность труда: "Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты только лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность — это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно — значит прилагать к делу усилия минимальные". Или: "Неопределенность, неуверенность, отсутствие четко поставленных целей у исполнителей являются лишь отражением неопределенности, неуверенности, отсутствия отчетливо поставленных целей у самих руководителей. Таким образом, четкая постановка целей и доведение их до непосредственных исполнителей — первая предпосылка успешной работы".

Новый значительный скачок в научной организации управления был сделан одним из основателей автомобильной промышленности США Генри

Фордом, сыном мичиганского фермера. В 1892 г. в Детройте он создал свой первый автомобиль на базе крестьянской тележки с 2-цилиндровым двигателем, в 1893 г. — с 4-тактным двигателем, в 1903 г. в столярной мастерской началось серийное производство "Модели А" (удалось продать в 1904 г. 1708 автомобилей) и была основана автомобильная компания "Форд мотор", ставшая одной из крупнейших в мире (к концу 80-х гг. объем продаж составил около 70 млрд. долларов при чистой прибыли порядка 3,5 млрд. долларов).

С именем Форда связаны многие поиски и находки в области научного менеджмента, но в историю теории и практики управления Форд вошел как инициатор создания и внедрения поточно-массового производства, основанного на стандартизации, типизации и конвейеризации производственных процессов с разделением труда на отдельные операции.

Стандартизация и механизация были уже широко известны к началу XX в. Использование стандартных взаимозаменяемых деталей впервые применил Эли Уитни — изобретатель хлопкоочистительной машины (как-то во время рыбной ловли он открыл процесс джиннирования — отделения хлопкового волокна от семени). Выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, Уитни стал применять стандартные детали и узлы, что значительно сократило стоимость производства и ремонта. Стандартизация стимулировала специализацию и открыла широкие возможности для применения малоквалифицированного труда. Именно на концепции стандартизации и типизации основано массовое производство товаров.

На автомобильном заводе Форда в первые годы рабочий сопровождал выпускаемую машину в течение всего технологического процесса, меняя при необходимости рабочее место по мере установки новых сборочных узлов. В августе 1913 г. Форд предложил новую технологическую концепцию: сборщики остаются на своих рабочих местах, а автомобиль медленно передвигается по конвейеру. Время, требующееся на сборку автомобиля, существенно сократилось, труд рабочих стал более производительным (хотя и более однообразным!), что позволило Форду в 1918 г. продавать свою машину всего за 290 долларов при стоимости аналогичного автомобиля конкурентов 2100 долларов. Форд реализовал принцип единства целей администрации и рабочих: прибыль — премия, что позволило значительно интенсифицировать труд и платить рабочим не 2, а 5 долларов в день. Основные этапы развития фирмы Форда, образ его мышления и логика принятия управленческих решений отображены в одной из наиболее популярных его книг "Моя жизнь, мои достижения", выдержавшей около 100 изданий во многих странах мира.

Сегодня конвейерные сборочные линии применяются весьма широко при производстве любой массовой, даже самой сложной продукции. Концепция стандартизации и автоматизации производства оказала глубокое воздействие на характер труда и на управление производством в целом. Однако движущийся сборочный конвейер потребовал узкой специализации труда, и рабочий был обречен закручивать только десяток гаек на одном и том же узле изо дня в день. Монотонность, однообразие труда и как следствие падение престижности такой работы потребовали продолжить поиски лучшей организации управления.

В начале XX в. Европа выдвинула своего крупного специалиста, теоретика и практика менеджмента Анри Файоля (1841—1925), который проработал около 60 лет в крупной французской компании, а последние 30 лет возглавлял ее. В своем капитальном труде "Общая и промышленная администрация" (1916) он с особым вниманием изучал работу высших уровней управления. Файоль заслуженно считается создателем "теории администрации" и системы принципов учета человеческого фактора в управлении. Взяв за основу идеи Тейлора о стимулировании труда, Файоль применил эти положения к деятельности высшего управленческого звена. Причем, как и у Тейлора, вознаграждением могла быть не только денежная премия, но и различные полуфилантропические нововведения. Важным выводом Файоля была его концепция непрерывности управленческого процесса, характеризующегося следующими основными взаимосвязанными функциями: планирование, организация, руководство, координация и контроль. Главным же, по Файолю, являются вопросы человеческих отношений в коллективе и между руководителями и подчиненными.

Сочетание материального вознаграждения за добросовестный труд вместе с системой моральных стимулов является самым действенным способом повышения производительности и заинтересованности в результатах своего труда. Система вознаграждения, например, в американской фирме "Мэри Кэй Косметик" основана не только на "суперодобрении" продавщиц, но и на солидном материальном стимулировании — заработок отдельных мастеров своего дела достигает 400 тысяч долларов в год!

Сейчас, когда в нашей стране разразился государственный кризис и идут тяжелые инфляционные процессы, своевременно вспомнить учение крупного английского экономиста Джона Кейнса (1883—1946), основоположника теории государственного регулирования экономики, автора капитального труда "Общая теория занятости, процента и денег". Его теория, получившая название кейнсианство, вразрез с мнением А. Смита отрицающая способность рынка к саморегуляции, была создана в результате анализа мирового экономического кризиса 1929—1933 годов. Основа кейнсианства — разработка административно-управленческих мероприятий по преодолению стихийных рыночных процессов, борьбе с кризисами, стимулированию общей покупательской способности и эффективности спроса, полной занятости населения, преодолению безработицы путем организации общественных работ, поиску методов увеличения инвестиций, регулированию банковских процентов, т.е. проблемам, весьма актуальным для современного общества.

7.3. Школа человеческих отношений

*Методы науки оказывались
чрезвычайно плодотворными, где бы их
ни применяли.*

*Так давайте же применим их к
человеческим делам.*

Б. Ф. Скиннер

В первой половине XX в. специалисты в области теории и практики управления были недостаточно знакомы с работами психологов, да и сама психология в начале века находилась в зачаточном состоянии, а фрейдовская концепция подсознательного была еще под сомнением. Психологи еще не пытались применять свои наблюдения и выводы о личности и коллективе для решения проблем трудовой деятельности, а управленцы ограничивались признанием важности человеческого фактора, необходимостью справедливой оплаты и других форм экономического и морального стимулирования. Школа человеческих отношений (так назывался этот важный этап развития науки управления в период с 1930 г. по 1950 г.) рассматривала человеческий фактор как основной элемент эффективности управления, а каждое предприятие — как социальную систему.

Американский ученый Мери Паркер Фоллет определила управление производством как "обеспечение выполнения работ с помощью других лиц" и кроме совершенствования технологических процессов делала акцент именно на роли личности в эффективности производства. Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении, так как именно они реализуют полученные приказы и должны ощущать себя непосредственными участниками внедрения управленческого решения и развивать в себе чувство не только индивидуальной, но и коллективной ответственности. Фоллет доказывала важность создания на предприятии атмосферы истинной общности интересов рабочих и управляющих, "взаимопереплетение, интеграцию", что, по ее мнению, может обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в достижение общих, коллективных целей. Несомненно, что взгляды Фоллет, как и других крупных социологов того времени, формировались под влиянием революционных движений в мире и в первую очередь — октябрьского переворота 1917 г. в России.

На вопросах человеческих отношений сосредоточил свое внимание и ученый Гарвардского университета Элтон Мэйо. Особую известность приобрела серия его экспериментов, поставленных совместно с Фрицем Ретлисбергером на заводе "Вестерн Электрик" в г. Хоторне близ Чикаго, которые выявили важность неформальных контактов и значение групповых отношений на предприятии. В 1927 г. Американский исследовательский совет пригласил Мэйо принять участие в исследованиях по определению влияния условий труда на производительность. Полученные результаты открыли новое направление в теории управления ("хоторнский эксперимент"). Проблема заключалась в том, что улучшение или ухудшение условий труда, изменение формы или размеров материальных стимулов не вызывали адекватных изменений производительности труда.

В цехах завода "Вестерн Электрик" Мэйо усилил освещение и, как он и предвидел, производительность труда выросла. Затем, когда Мэйо готовился приступить к изучению другого производственного фактора и вернулся к прежнему освещению, производительность выросла опять. Важными оказались не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу. В итоге проведенные серии экспериментов убедительно доказали, что причиной повышения производительности труда являются не столько его условия и материальные стимулы, но в первую очередь социальные и психологические факторы. Хоторнский эксперимент Мэйо явился важной вехой в

определении роли личности и малых групп в организации и обозначил новые направления применения психологических методов в управлении: "в каждом нормально действующем предприятии управление имеет дело не с отдельными работниками, а всегда с коллективом работающих людей".

В центре внимания доктрины "человеческих отношений", одним из основоположников которой был специалист в области социологии, психологии и психиатрии Э. Мэйо, были проблемы групповых отношений, коммуникационных барьеров, конфликтов и сотрудничества. Теоретики школы Мэйо были уверены, что значительную часть конфликтов между человеком и организацией можно устранить, если возможно более полно удовлетворить социальные и психологические потребности личности; внимание к личности и ее потребностям вызовет у работников "эффект сопричастности", будет способствовать уверенности, что они являются партнерами производителя, владельца предприятия. Именно эта концепция социального мира между рабочими и собственниками вызвала особую яростную критику со стороны советских специалистов.

Взгляды Мэйо на роль взаимоотношений между работодателем и сотрудниками в процессе управления получили название теории *патернализма* (от лат. *paternus* — отцовский, *pater* — отец), утверждающей необходимость отеческой заботы об интересах работников, "социального партнерства" в процессе трудовых отношений. Теория патернализма критиковалась не только советской, но и американской наукой: "иллюзия социального благополучия", конкуренция в бизнесе не нуждается в "человеческих отношениях", "старая концепция человеческих отношений со своими панацеями как управленческая философия скончалась" (Дж. Келли "Поведение организации", 1969 г.), "люди более привыкли к авторитарным методам обращения. Обучение этих мастеров человеческим отношениям только сбивает их с толку" (Д. Катц, Р. Кан). Американские ученые утверждали, что Мэйо не учитывает значения конкуренции среди самих рабочих, роли американского индивидуализма в производственных отношениях и рассматривает человека как социальное животное, подчиняющееся законам "стада".

7.4. Теория X и теория Y

Все искусство управления сводится к двум вещам: одарять и карать.

Магомет II, султан Турции

Существует два представления о поведении подчиненных с точки зрения его оценки руководителем, исследованные Дугласом Макгрегором. Один взгляд на нерабочие аспекты взаимоотношений между руководителем и подчиненными он условно назвал теорией X, а другой — теорией Y.

Теория X предполагает, что подчиненные по своей природе пассивны, стремятся всеми путями уклониться от своей работы и их необходимо заставлять работать насильно, принуждать к труду угрозами. Человек ленив, боится ответственности, лишен честолюбия и желания самореализоваться, он стремится к спокойной жизни и заботит его прежде всего личная безопасность. Начальники должны принуждать людей работать, требовать скрупулезного выполнения должностных инструкций, тщательно

контролировать весь ход трудового процесса и воздействовать на работников угрозой строгих санкций. Неприязнь к труду у людей столь сильна, что ее трудно преодолеть наказанием или денежным вознаграждением. Свое негативное отношение к работе человек по многим социальным и политическим причинам скрывает, но такое отношение к труду широко распространено (в СССР накоплен большой опыт работы заключенных в лагерях и горожан на принудительных сельскохозяйственных работах по схемам теории X).

В своих экспериментах и выводах Макгрегор доказывает, что ошибочность построения модели трудового процесса согласно теории X заключается в отсутствии каких-либо высоких моральных стимулов и в жесткой ориентации лишь на материальное вознаграждение, на точное соблюдение регламентов, должностных инструкций и четкую формализацию организационной структуры.

Методы управления персоналом в рамках теории X имеют свои достоинства: авторитарное руководство обеспечивает выполнение большего объема работ и в более сжатые сроки. Но при этом трудно рассчитывать на оригинальность решений, творческую инициативу, более того — угрожающе растет агрессивность во взаимоотношениях с руководителем и между членами коллектива, всеобщая атмосфера настороженности и тревоги может привести к конфликтным, неуправляемым ситуациям.

Управление персоналом, основанное на концепции теории Y, имеет более рациональную материальную и психологическую основу. Работник достигает личных целей успешнее, если применение его творческих способностей будет способствовать достижению стратегических целей коллектива, если внешний управленческий контроль трансформируется в естественный самоконтроль и самоорганизацию. Труд является естественной потребностью человека, и эволюция человеческих отношений, основанная на повышении уровня образования и развитии современной техники, способствует гуманизации общества.

Теория Y опирается на веру в моральный потенциал человека. Она предполагает, что человек будет работать хорошо, если он удовлетворен не только своим заработком, но и своим местом и ролью в трудовом процессе. Его не нужно заставлять трудиться, угрожая наказанием. Преданный целям своей организации, он готов активно сотрудничать, проявляя при этом инициативу и творчество. Важно поддерживать и развивать эту инициативу исполнителя, а если организация не смогла получить желаемые результаты, то в этом виноваты не исполнители, а низкая организация работ или плохой менеджер. Мудрый менеджер обязан заботиться о своих сотрудниках, ценить их и верить им. Тогда цели личности и самой организации совпадут ("принцип интеграции"), сотрудникам будут созданы условия для удовлетворения своих высоких потребностей в свободе выбора, доверии и уважении.

Рассуждая упрощенно, можно считать, что теория X соответствует авторитарному, а теория Y — демократическому стилю управления. Кажется, что разумность теории Y вполне очевидна, но жизнь так многогранна, сложна, что иногда менеджер совершенно сознательно будет применять теорию X, и его решение будет зависеть от многих факторов: конкретных условий работы, особенностей трудового коллектива, сроков выполнения работы, типа задания (постоянное или разовое), его важности и

т.д. Опасения, что руководитель не всегда может стоять на позициях теории Y, уходят своими корнями в доктрину анархизма, широко обсуждавшуюся в русском обществе XIX века как право одностороннего нарушения любых обязанностей, если они не соответствуют потребностям и запросам личности. Если имеются факты антиобщественного поведения подчиненных, недобросовестности, нарушений трудовой дисциплины или техники безопасности, то руководитель вынужден применить систему санкций и заставить уважать принятые обязательства, а это противоречит принципам демократии и теории Y. Теория трудовой мотивации Д. Макгрегора является своеобразным синтезом учения Э. Мэйо и авторитарных методов управления и во многом поддерживает прагматические позиции Ф. У. Тейлора.

7.5. Метод исследования операций

*Если у тебя спрошено будет:
что полезнее, солнце или месяц —
ответствуй: месяц.
Ибо солнце светит днем,
когда и без того светло;
а месяц — ночью.
Козьма Прутков*

Уже в работах Тейлора были использованы методы инженерных наук и математическая статистика. В последующие годы достижения смежных с теорией управления наук, и в первую очередь кибернетики, стали применяться все настойчивее. Создавались автоматы, способные к поиску цели (работы Массачусетского института под руководством М. Минского). Грэй Уолтер продемонстрировал знаменитую электромеханическую черепашку, которая "удовлетворяла свой голод", периодически разыскивая свое "гнездо", где перезаряжались ее батареи питания, и т.п. Одним из новых подходов к решению проблем управления с 60-х годов XX века стало применение количественных методов, сгруппированных под общим названием "исследование операций" (в СССР применялись близкие по смыслу экономико-математические методы). Основным этапом метода исследования операций является создание модели реальной ситуации или объекта исследований. Модель упрощает сложную проблему, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели задают количественные значения переменным и исследуют отношения между ними. Главным достижением этих методов явилась формализация, т.е. замена словесных рассуждений и описаний математическими символами и установление алгоритмических связей между ними. Запись основных параметров исследуемого процесса в виде системы уравнений или неравенств позволила в скором времени применить средства вычислительной техники, что, в свою очередь, позволило конструировать математические модели высокой сложности с учетом все большего количества исследуемых параметров.

Для решения задач методом исследования операций были созданы специальные аналоговые вычислительные машины, работающие на

реализацию принципа создания электрического (электронного) аналога реально существующего технологического процесса. Естественно, что решение задач с помощью аналоговых вычислительных машин не могло обеспечить высокую точность расчетов (которая далеко не всегда была необходима), но простота эксплуатации, невысокая стоимость этих машин и, главное, отсутствие необходимости в математическом программировании сделали аналоговые машины действенным средством науки. В совокупность научных методов, объединяемых под общим названием "исследование операций", входят линейное и динамическое программирование, марковские процессы, теория игр и массового обслуживания, методы Монте-Карло.

В СССР теория исследования операций получила широкое распространение в 70-х годах, когда при анализе и решении многих производственных задач стали широко применяться методы сетевого планирования и управления, а также методы системного анализа. Целью системного анализа является определение приоритетов целей и способа получения максимального эффекта путем сравнения альтернативных вариантов их достижения ("дерево целей").

"Дерево целей" является структурной моделью метода решения поставленной задачи, и его построение начинается с решения основного вопроса — определения цели управленческого воздействия. Вновь важно подчеркнуть, что любое действие, любой наш поступок — от посещения магазина, спора на кухне и до принятия стратегической программы — правомочны, разумны и оправданны, если только четко поставлена цель этого действия.

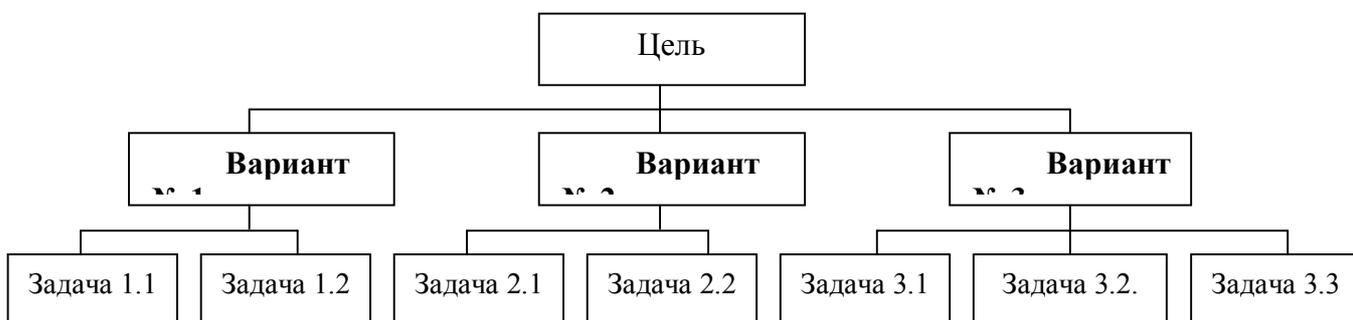


Рис. 20. Схема "дерева целей"

Следующий по важности этап состоит в определении вариантов способа достижения цели, причем каждый из намеченных вариантов является самостоятельной, промежуточной целью. Проводится анализ эффективности вариантов и выбирается основной (рекомендуется не менее тщательно проработать и резервный вариант). При оценке альтернативных вариантов учитываются финансовые, ресурсные, правовые, морально-этические ограничения. Вариант достижения цели может быть реализован лишь после решения отдельных, но информационно связанных задач, разработки и внедрения ряда мероприятий, объединенных единым планом. Естественное желание быстрее добиться цели часто приводит к поверхностному, легкомысленному отношению к выполнению всех деталей разработанного плана мероприятий и оценке характеристик их приоритетов, что может привести к печальным результатам: иду за покупками в магазин,

составлен список необходимого, определен маршрут, взяты пакеты и сумка, но в магазине обнаруживается, что дома забыты деньги, — знакома эта ситуация вам?

"Дерево целей" обычно разрабатывается в соответствии с программно-целевым управлением, когда после формирования главной цели рассматриваются варианты ее достижения и необходимые комплексы задач как этапы альтернативных вариантов. Другой метод построения "дерева целей" основывается на теории графов или сетевого планирования.

7.6. Теория систем

*Обычно катастрофы начинаются
с незначительных событий
и тривиальных отказов в системе.*

У. Джек Дункан

Любая фирма, производственное предприятие, организация являются системами, т. е. представляют собой формально или неформально созданное целое, состоящее из взаимозависимых частей. Рассуждая с позиций теории управления, есть структурная общность в принципах организации работы завода и симфонического оркестра, торговой фирмы и армии. Мир в целом есть сверхсложная система, которая в свою очередь состоит из множества больших и малых систем. Система — противоположность хаосу, она состоит из связанных между собой элементов, образующих определенную целостность, единство. Определив общие принципы управления в любых системах, можно попытаться определить, как должна быть организована система, чтобы она работала наиболее эффективно. Этот подход к исследованию проблем управления от общего к частному, от абстрактного к конкретному получил название организационного, или системного. Такой подход обеспечивает возможность изучения большого количества альтернативных вариантов, анализа ограничений и последствий принимаемых решений. Выбор метода управления ориентирован на ситуацию, т.е. на конкретные обстоятельства, факторы внешней и внутренней среды.

Предприятие, являющееся крупной системой, действует в сложной и динамичной окружающей среде, и его выживание обеспечивается за счет упрощения его структурной сложности. Адаптация к изменяющимся условиям внешнего мира происходит через образование соответствующих подсистем, функционально реагирующих на получаемую информацию. Очевидно, в этом случае проявляются более высокие закономерности, характерные не только для экономики, но и для социологии, — тенденции активного социально-трудового приспособления.

Система всегда реагирует на внешние возмущения и стремится вернуться в состояние равновесия. Но если под воздействием внешних сил система далеко уходит от равновесного состояния, то она может стать неустойчивой и не вернуться в равновесное состояние. В определенной точке (точка бифуркации) поведение системы становится неопределенным. Иногда и ничтожно малое воздействие может привести к значительным последствиям, переход системы в новое состояние происходит скачкообразно.

Теория систем в первую очередь связана с именем Александра Александровича Богданова (псевдоним Малиновского) — крупного русского философа, экономиста и публициста (1873—1928), автора значительного труда "Всеобщая организационная наука (тектология)". Богданов разработал основы теории строения систем и обосновал общие закономерности их развития. Он утверждал, что предметом изучения тектологии должны являться организационные принципы и законы, общие для всех систем — сознательной деятельности людей, их психических и физических комплексов, живой и мертвой природы. Весь мир — та или иная организация опыта. При разработке концепций тектологии Богданов высказал ряд смелых, опережающих эпоху идей: понятия управляющей и управляемой системы, обратной связи, моделирования, позднее развитые кибернетикой и общей теорией систем, сформулировал и обосновал универсальный закон физиологических затрат энергии. Он утверждал, что основным регулятором советской экономики является модифицированный закон стоимости, названный им "законом пропорциональных трудовых затрат".

К плодотворному понятию "система" ученые вновь обратились через два десятилетия — при исследовании управленческих проблем стал применяться системный подход, сформировалось весьма плодотворное направление исследований, изучающее организацию человеческой деятельности и получившее название "эргология". И группе эргологических дисциплин особое место занимает праксеология, рассматривающая любую сферу деятельности человека и общества с точки зрения ее целесообразности и рациональности. В 30-е годы один из сторонников системного подхода Людвиг фон Бергаланфи резонно утверждал, что если основной признак живого — организация, то исследования отдельных частей целого не смогут дать полного описания живого организма.

Широко известна теория функциональных систем, разработанная П. К. Анохиным, рассматривающая деятельность организма в целом, как единую систему. Адаптированная, исправно функционирующая система способна отторгнуть лишний элемент, но если какая-нибудь функциональная часть ее выйдет из строя, то под угрозой будет работа системы в целом. Так как люди — участники производственного процесса тоже являются компонентами системы, то такие системы называются социотехническими. Закрытые системы могут существовать хотя бы какой-то промежуток времени самостоятельно, без взаимодействия с окружающей средой (например, полет самолета). Открытые системы (а их большинство) устойчиво функционируют только благодаря поступлению извне информации, энергии, сырья, материалов и реагируют на изменения параметров внешней среды. Теория систем рассматривает управляемую систему не автономно, а в ее взаимосвязи с окружающей средой и исследует методы адаптации системы к изменяющимся внешним условиям. Таким образом, исследования системы выполняются в условиях, близких к реальным. Важным методологическим достижением теории систем является введение понятия подсистемы, т.е. составляющей сложной системы. В автоматизированных системах управления значение подсистем стало еще более весомым.

С позиции управления производственными коллективами особое значение приобретает "школа социальных систем", которая рассматривает

любую социальную организацию как комплексную систему, состоящую из взаимозависимых подсистем: организационная структура, внешняя и внутренняя среда, статус и роль личности и т.п. Основными задачами анализа социальных систем являются мотивы поведения человека в обществе, выявление его целевой ориентации, система стимулов, среди которых большую роль играют не только материальные, но и моральные: личная власть, престиж, чувство своего соответствия занимаемому месту в социуме. В основе анализа социальных процессов лежат экономико-математические методы, теория игр, теория информации и т.д.

7.7. Метод анализа ситуаций

Во всех делах полезно периодически ставить знак вопроса к тому, что вы с давних пор считали не требующим доказательства.

Б. Рассел

Дальнейшим развитием теории систем (но не отменяющим ее) является метод анализа ситуаций, изучающий в первую очередь те факторы внешнего воздействия, которые влияют на эффективность работы организации. Любая деятельность требует предвидения, планирования целей, их изменения при нестабильности внешней среды. Человек планирует не только свою деятельность, но и оказывает воздействие на поступки других людей. Множество малозаметных актов могут вызвать резкое изменение ситуации, поэтому ответственность за каждый поступок велика и меру ее не всегда удастся определить. Любая ситуация имеет идейную или экономическую основу, исследование которой позволяет понять ретроспективу и определить перспективу. Особенно важно это в управлении как творческом акте: "Творческая деятельность предполагает анализ ситуации, выявление тенденций ее возможного развития и формирование цели в соответствии с той тенденцией, которая представляется наиболее полезной" [36]. "Комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям" [86]. Метод анализа ситуаций помогает руководителю понять, каким способом можно добиться основной цели организации в конкретных условиях наиболее эффективно, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой эффект будет получен в результате воздействия на эти факторы.

Аналитические данные проходят скрупулезную проверку практикой, и мудро замечено, что "лучшие компании сочетают столовую ложку глубокого анализа с бочкой внимания к производственной практике; незаменимо и то и другое. До появления аналитических моделей имелся только метод просиживания штанов. И этого было совершенно недостаточно для деятельности в сложном мире" [101].

Теория управления продолжает изучать новые возможности совершенствования управления производством, коллективами и методы воздействия на личность. Практическое применение научных разработок показывает, что выбор методов управления зависит от многих и многих переменных, от конкретной ситуации, и руководитель обязан не только иметь достаточную информацию о ситуации, но и уметь воздействовать на нее. Современная теория управления большое внимание уделяет человеку, его творческому потенциалу, особенно его способностям к организованной деятельности. В ходу афористическое высказывание, что единственное различие между предприятиями — как в них используется интеллектуальный потенциал персонала.

Как показывает пирамида ценностей предприятия (рис. 21), ее основой являются сырьевое, материально-техническое обеспечение и финансовый фундамент, но высшими ценностями являются идеи, творческий потенциал, информация и человеческие ресурсы. Любая теория приобретает особую ценность, если она может ответить на вопросы, возникающие и практической деятельности. В управлении конкретные ситуации столь разнообразны, так часто возникают сложнейшие проблемы, что далеко не всегда теория может дать четкие, однозначные рекомендации практикам. Этим и объясняется рождение *"ситуационной теории управления"*, которая надеется быть полезной в практике управленческой деятельности, при решении вопросов в нетривиальных деловых ситуациях, особенно если необходимо применить методы искусства управления. Не случайно, что современная методика подготовки специалистов в области управления большое внимание уделяет анализу конкретных ситуаций и деловым играм.



с. 21. Пирамида ценностей предприятия

Рис. 21. Пирамида ценностей предприятия

Ситуационная школа управления вполне обоснованно уделяет особое внимание проблеме приспособляемости организации к условиям постоянно меняющейся внешней среды и исследует те факторы, которые оказывают на деятельность системы наибольшее воздействие.

Весьма разумным и практически ценным является основной тезис сторонников ситуационной теории управления — не существует единственного, унифицированного метода управления для любых ситуаций. В каждом конкретном эпизоде управленческой деятельности необходимо искать свои, нетривиальные пути решения проблемы, гибко применять мощный арсенал средств и методов науки и искусства управления.

7.8. Теория и практика управления в СССР

*Русь, куда несешься ты? Дай ответ.
Не дает ответа.*

Н. В. Гоголь

О социалистической системе управления написаны тысячи книг, но практически все они объясняют, убеждают, доказывают непогрешимость ленинских принципов управления народным хозяйством, что для советского времени было фактом, не подлежащим сомнению. И очень мало работ об эволюции управленческой мысли в период от становления советской власти до развала СССР.

Первые десятилетия советской власти характеризуются поисками новых методов управления в условиях социалистической экономики. Страна первой в мире пошла по неизведанному социалистическому пути развития. Естественно, не было ни опыта, ни теории, ни специалистов в области управления принципиально новым общественным производством. Поэтому не случайна и вполне объяснима постоянная смена взглядов, создание спорных, противоречивых концепций, переходы из одной крайности в другую.

После национализации заводов и фабрик распоряжаться собственностью стали не владельцы предприятий, а органы управления, не имеющие прав собственности и принимающие управленческие решения не в интересах отдельных лиц, а общества в целом. В условиях социалистических методов хозяйствования коренным образом меняются качественное содержание и масштабы управления. Планирование и управление должно было охватывать целиком все отрасли и стороны общественной жизни страны. Советский строй неминуемо породил систему жесткой централизации управления всей экономикой общества, срастались задачи управления государством с задачами управления экономикой.

Понимая важность стоящих перед новой государственной формацией управленческих проблем, руководители советской России, и прежде всего

В.И. Ленин, постоянно занимались вопросами планомерной организации общественного производства, роли масс в экономическом строительстве, создания новых принципов управления, внедрения трудовой дисциплины, организации труда и его стимулирования. Ленин писал сразу после октябрьского переворота: "Задача управления государством, которая выдвинулась теперь на первый план перед Советской властью, представляет еще ту особенность, что речь идет теперь — и, пожалуй, впервые в новейшей истории цивилизованных народов — о таком управлении, когда преимущественное значение приобретает не политика, а экономика". В процессе социалистических преобразований, в поиске новых форм организации социалистического хозяйства рождались основы двух научно-практических концепций — политэкономии социализма и науки управления социалистическим общественным производством.

Годы советской власти, годы неисчислимых жертв, чудовищных репрессий, но и — будем объективны — годы энтузиазма и великих свершений. Это наша история, наша горькая судьба. Именно мы провели впервые в мире этот, увы, неудавшийся эксперимент по созданию общества на принципиально новой основе — общественной собственности на средства производства, то есть осуществили попытку создать такое социальное устройство, о котором мечтали многие мыслители прошлого. Человечество обогатилось результатами этого небывалого по масштабам и жестокости социального эксперимента, за который мы заплатили миллионами жизней, унижением и нищетой. Но нужно признать, что ценой напряженного труда и энтузиазма трудящихся в условиях административно-командной системы в СССР происходил хотя и на экстенсивной основе, но все же постоянный рост основных отраслей народного хозяйства. Например, за период с 1940 г. по 1985 г. выработка электроэнергии увеличилась в 32 раза, добыча нефти — в 19 раз, сбор зерна — в 2 раза. За 70 лет существования страны социализма ее промышленность развивалась в 6 раз быстрее среднемировой. Даже в "период застоя" (1981—1985 гг.) рост валового национального продукта был порядка 20%, в то время как в США — 14%, в Западной Европе — 8%.

Какими же путями развивалась управленческая мысль и какая система управления обеспечила столь долгое существование советского строя? После национализации крупных предприятий, банков, торгового флота, железнодорожного транспорта и создания аппарата централизованного государственного управления были созданы органы рабочего контроля с последующим переходом к рабочему управлению народным хозяйством. Но жизнь быстро развеяла иллюзии о возможности управления государственной народно-хозяйственной системой малограмотными необразованными дилетантами, хотя и с боевым революционным прошлым. В январе 1921 г. была созвана конференция по научной организации труда и производства, на которой было признано возможным заимствовать отдельные достижения буржуазной науки управления и необходимым начать подготовку управленческих кадров.

В марте 1924 г. была проведена вторая конференция по научной организации труда, где рассматривались вопросы совершенствования работы государственного аппарата, проблемы делопроизводства, отчетности и административной технологии. В то же время появилась новая управленческая идея — "производственная трактовка управленческих

процессов" (Е.Ф. Розмирович, Э.К. Дрезен, Л.А. Бызов и др.). Эта действительно оригинальная доморощенная идея констатировала наличие общих черт между производственными, техническими и управленческими процессами, позволившее авторам сделать вывод о том, что механизация производства сделает вообще излишним труд по управлению людьми, управление будет осуществляться машинами. Далее следовало, что функции управления "мало-помалу теряют свой приказывающий характер и, наконец, исчезают вовсе как "особые функции особого рода людей". А теорию управления изучать не обязательно.

Несколько позже появилась совершенно противоположная "социально-трудовая" концепция Н.А. Витке, утверждавшего, что эффективность управления в первую очередь зависит от социально-психологической атмосферы в производственном коллективе. Естественно, что между сторонниками столь различных теорий возникла острая полемика, и Витке был обвинен не только в желании создать особую социальную группу профессиональных руководителей, но и в еретической мысли о необходимости науки управления людьми. Интересной, во многом опережающей время была теория "административной емкости" директора Харьковского института труда Ф.Р. Дунаевского. Он справедливо считал, что администратор может непосредственно руководить только ограниченным количеством подчиненных, причем число их может несколько расти, если руководитель имеет солидный опыт, владеет искусством управления и его труд оснащен техническими средствами управления (т.е. речь идет о норме управляемости руководителя, о чем более подробно будет сказано при рассмотрении одного из принципов управления).

В годы становления социалистического народного хозяйства были разработаны и другие теории управления. Среди них функционально-экономическая концепция И.М. Бурдянского, организационно-производственная Б.Я. Каценбогена, физиологического оптимума О.Я. Ерманского, психотехнический подход И. Н. Шпильрейна, К. К. Кекчеева и многие другие [15]. Интенсивный поиск оптимальных методов управления социалистическим (в терминах того времени) народным хозяйством, искусства воздействия на коллектив и личность продолжался все годы советской власти вплоть до пресловутого периода застоя. В итоге была сформулирована и метко отлажена советская теория и практика управления, отвечающая требованиям административно-командной системы. Наука и искусство управления того времени имели немало достижений, и некоторые из них, особенно в области искусства управления, интересны и сейчас.

Заметное влияние на управленческую мысль того времени оказали работы по организации труда А. К. Гастева (1882—1941), в основе которых лежала идея упорядочения труда каждого члена коллектива — от руководителя до рядового исполнителя. Гастев выявил ряд функций, общих для любого работника: расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. Призыв Гастева строить свою работу так, чтобы она была не только источником радости, наполненности, но и постоянной жизненной школой, обогащает современные представления об искусстве управления личностью. Разве не полезны для самовоспитания такие советы Гастева: "Работа приступами, сгоряча, портит и работу, и твой характер. Если работа не идет — не волноваться: надо сделать перерыв, успокоиться и — снова за работу.

При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержаться и снова начать работу".

Оригинальны работы П. М. Керженцева (1881—1940), который свое внимание сосредоточил на управлении людьми, коллективом. Главной задачей научной организации труда он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств ("принцип экономии"). В своих работах Керженцев рассматривал проблемы подбора и рационального использования работников (принцип соответствия — один из основополагающих принципов управления), дисциплины и ответственности, учета и контроля.

Эти талантливые прорывы в теории и искусстве управления происходили на фоне постоянных споров, амбициозной полемики о роли диктатуры пролетариата в управлении, об определяющей роли партии большевиков в решении любых, даже узкопрофессиональных проблем, бросков от одной концепции к противоположной. Отрицалось существование при социализме объективных экономических законов и самой науки, изучающей их — политэкономии, так как "законы политэкономии характерны только для капиталистического общества". Введенный Лениным в период нэпа хозрасчет ведет якобы к губительной рыночной стихии, планирование и хозрасчет исключают друг друга. Раздавались призывы покончить с товарно-денежными отношениями, отменить деньги и вместо них применять систему трудовых показателей, "готовясь к тому времени, когда червонцы заменятся трудоднями" (Н. В. Вознесенский). Эти жаркие дискуссии, противоборство идей, пробы и ошибки объясняются непроторенностью дорог в "светлое будущее всего 'человечества", а ведь именно такую грандиозную миссию пыталась взять тогда на себя советская страна. А разве сейчас, когда мы пошли в не менее светлое "капиталистическое завтра", разноголосица мнений и рецептов менее масштабна? Теперь в судьбы страны вмешались даже "паршивые инопланетяне", и вся надежда — на астральные, космические силы и на помощь экстрасенсов, ясновидцев и колдунов.

Наступили печально известные 30-е годы. На страну стала надвигаться тень Вождя, но зато светлее стало в умах уцелевших ученых и руководителей, яснее стал виден столбовой путь к победе социализма под руководством партии. Постепенно угасли споры, дискуссии, все предыдущие этапы развития советской управленческой мысли заклеямили как "бесплодные схоластические упражнения", как игру "в абстракции и схемы" [15]. Наступило время жесткой авторитарной системы и незыблемых доктрин.

В послевоенный период важность изучения проблем управления производством и коллективами была очевидна и теория управления в СССР стала все шире применять математические методы. Работа академика Л. В. Канторовича "Математические методы организации и планирования производства", которая впоследствии принесла ему мировую известность, Ленинскую и Нобелевскую премии, заложила основы линейного программирования; труд ленинградского экономиста В. В. Новожилова "Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов" стал органической частью теории оптимального планирования.

Значительный вклад в планирование и организацию производства, в решение методологических задач управления внесли Н. А. Вознесенский, А. В. Венедиктов, А. А. Аракелян. Особая роль в развитии теории управления, становлении и пропаганде АСУ, биологической кибернетики принадлежит таким известным ученым, как академики А. И. Берг, В. М. Глушков, Н. М. Амосов. Однако далеко не все ученые понимали важность проблем управления. Например, академик К. В. Островитянов не считал необходимым выделить теорию управления в самостоятельную науку. Крайне негативные последствия имело непонимание значения кибернетики некоторыми учеными, считавшими ее "буржуазной лженаукой".

Но жесткая централизация управления была оптимальна до определенного предела, пока масштабы развития народного хозяйства не достигли критического значения. Для управления всеми направлениями сложнейшего государственного механизма нужно было все более усложнять структуру управляющей системы, увеличивать количество ее элементов и связей между ними. В системе управления народным хозяйством страны к середине 80-х годов работало около 18 млн. человек и аппарат министерств начал безраздельно распоряжаться основными фондами, ресурсами и финансами. В системе распределения материальных благ все более четко стал формироваться партийно-чиновничий социальный слой, которые стал бесконтрольно присваивать себе определенную долю государственной собственности. Возникла еще одна угроза существованию системы централизованного управления — началось снижение технологического уровня производства. Достижения науки позволили Западу не только искать методы дальнейшего повышения интенсификации труда, а пойти по пути внедрения новых технологий. Отсутствие гибкости, характерное для централизованного управления, незаинтересованность советской бюрократии в результатах внедрения не позволяли использовать колоссальный научный потенциал СССР в реформировании народного хозяйства. Появились все признаки стагнации производства, все больше производилось сырья, увеличивался парк устаревшего оборудования. Необходимость радикальных реформ становилась все более очевидной.

Ломка административно-командной системы управления началась не в перестроечный период, а значительно раньше. Уже в 70-х годах начался отход от жестких вертикальных структур по линии министерство — главк — предприятие. Создание производственных и научно-производственных объединений повысило их хозяйственную самостоятельность, начали внедряться децентрализованные формы организации, структуры и отношения в управлении. Оперативное управление этими объединениями перестало быть функцией органов исполнительной власти. В середине 80-х годов наметилась тенденция к уменьшению жесткости иерархических структур, расширилась организационная кооперация, начался процесс делегирования оперативных полномочий на низшие уровни управления. На высшем управленческом уровне осталась интеграция деятельности объединений и разработка общей стратегии связи с внешними организациями и фирмами. Эти мероприятия способствовали уменьшению бюрократических процедур и значительному сокращению управленческого аппарата.

Принципы управления социалистическим производством неприменимы в новых условиях, хотя коротко напомнить о них следует. В

качестве концептуальной основы теории управления социалистическим производством прочно утвердились принципы управления, получившие название ленинских. Единство принципов управления выражало основное содержание и направленность научной и практической деятельности, распространявшихся на всю систему управления социалистическим обществом. Основные принципы управления социалистическим производством:

— принцип партийности управления — требовал обеспечения решения любого хозяйственного вопроса с партийных позиций, т.е. политика всегда должна иметь приоритет над экономикой;

— принцип демократического централизма, т.е. сочетание централизованного управления с широкими правами и творческой инициативой органов управления на местах;

— принцип научной обоснованности управления;

— принцип единства интересов общества, коллектива и личности при обеспечении приоритета интересов общества.

В научной и пропагандистской литературе советского периода настойчиво подчеркивается, что "применение этих принципов обязательно в каждой сфере управления, на каждом уровне, в каждой организационной системе, как в производственной, так и непроизводственной сфере" [15]. Социалистические принципы управления были надежной основой для практического использования в организации народного хозяйства страны и для управления первичными трудовыми коллективами, и их непогрешимость была сродни догматам церкви. Опыт управления производством капиталистических стран, поиски и открытия новых методов регулирования деятельности преуспевающих иностранных фирм и корпораций рассматривались лишь с позиций снисходительного превосходства, противопоставления и насмешливой критики. Очевидно, что переход "нашей страны к рыночным отношениям, к иным формам хозяйствования требует пересмотра теоретических основ науки и искусства управления — принципов управления, что и будет сделано в следующей главе.

Вопросы для самопроверки:

1. Основные вехи эволюции теории и практики управления.
2. Особенности теории "школы человеческих отношений".
3. Различия в подходах к оценке потенциальных возможностей производственного коллектива в свете теории X и теории Y.
4. Методы исследования операций и анализа ситуаций.
5. Влияние теории систем на развитие управленческой мысли.
6. Специфика теории и практики управления в СССР.

Глава 8. Теоретические основы управления — принципы управления

Управление — искусство, подобно медицине или инженерному делу, которое должно полагаться на лежащую в его основе науку — концепции, теории, принципы и методы.

*Гарольд Куни,
президент Международной
академии управления*

Никаких законов я не выдумывал и не изобретал: я их открывал и поэтому могу поместить себя (со всей подобающей скромностью) на одну доску с Архимедом, Пифагором и Ньютоном.

*Сирил Норткот Паркинсон.
"Законы Паркинсона",
Владимир Игоревич Кнорринг.*

"Искусство управления"

8.1. Объективность и универсальность принципов управления

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Очевидно, что, прежде чем приступить к изучению социально-психологических аспектов управления и искусству воздействия на личность и коллектив, необходимо рассмотреть фундаментальные основы управления — его принципы. Дом начинают строить не с крыши, а с его фундамента.

Основными задачами науки управления являются изучение и практическое применение принципов развития всей совокупности управленческих отношений и различных форм их проявления при определении целей, разработке планов, создании экономических и организационных условий для эффективной деятельности трудовых коллективов. Изучение и овладение этими закономерностями являются необходимым условием совершенствования управления общественным и частным производством, улучшения экономической инфраструктуры и подъема народного хозяйства страны.

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления — человека также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, хотя любая истина познается через сложнейшую систему субъектно-объектных отношений, и в этом основная трудность управления

социумом и отдельной личностью. Эти принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хотя немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и лишь подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему и какую реакцию следует, вероятно, ожидать на управляющее воздействие. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию. "Чувства хороши как слуги, но ужасны как господа", но как сильна склонность слуг к бунту... Понять и отстаивать принципы всегда легче, чем жить по ним.

Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. При смене социально-политических формаций, при непрерывном развитии всех явлений в мире изменяются и совершенствуются методы, формы, техника и сами принципы управления. Изменения политической и экономической ситуации в стране, переход на новый уровень знаний наполняют новым содержанием теорию и практику, нельзя пользоваться принятой системой категорий вечно. Время меняет и язык науки, терминологию, и неудивительно, если какой-либо принцип управления при неизменности его сути называется в разных странах, в различных национальных школах менеджмента по-своему. Имеет на это право и русская школа управления. Один из основоположников научной организации труда, создатель "теории администрации" Анри Файоль говорил: "Число принципов управления неограниченно. Всякое правило, всякое административное средство, укрепляющее социальное образование или облегчающее его отправление, занимает свое место среди принципов, во всяком случае на все то время, пока опыт утверждает его в этом высоком звании. Изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил, вызванных к жизни этим положением".

Авторитет Файоля весьма высок, его работы в теории и практике управления, появившиеся наряду с трудами Тейлора в начале XX в., заложили основы научного управления и глубоко изучаются специалистами. Однако предложенные им 14 принципов управления в своей концептуальной основе не являются бесспорными. Эти принципы скорее можно считать рекомендациями к организации управления, в то время как принципы являются основанием системы, обобщают явления в той области знания, из которой они абстрагированы. Справедливо замечание Кунца и Доннела о том, что "принципы не всегда могут быть сформулированы как законное суждение. Их всегда можно истолковывать так, что, если сделать то-то и то-то, результатом явится более эффективное и результативное достижение цели".

Например, у Файоля принцип единоначалия (сотрудники должны получать приказания только от одного начальника) соседствует с принципом единства руководства (деятельность должна иметь одного руководителя и один план) и принципом централизации. Эти принципы отличаются лишь незначительными и непринципиальными нюансами и вполне могут быть объединены. Так же автономно определяются принципы дисциплины и порядка, справедливости и вознаграждения ("вознаграждение должно быть справедливым"), подчинения индивидуальных интересов общим и духа корпоративности. Думается, что принципы управления

должны определять не очевидные, а более глубокие, именно принципиальные закономерности и одновременно служить руководством к практическим действиям.

Принципы управления универсальны, т.е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом — официальным (производственным, служебным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым). Трудно сказать, где роль этих принципов особенно актуальна и важна, несомненно только, что социальные объекты управления наиболее сложные и ответственные. Хотя природную основу личности составляют ее генетические, биологические особенности (человек формируется примерно на 15% в зависимости от факторов наследственности и на 85% — от своего окружения [140]), все же определяющими факторами являются ее социальные свойства: взгляды, потребности, способности, интересы, морально-этические убеждения и т.п. Социальная структура личности формируется в сфере производственной, общественной деятельности, а также в сфере семьи и быта.

Социальная активность личности во многом определяется семейным укладом, моральным климатом семьи. Семья стоит у истоков формирования личности, семейная гармония — одна из важнейших составляющих человеческого счастья, и у счастливых родителей растут добрые, психически здоровые дети. Мудро отметил В. В. Розанов [140], что семья есть самая "аристократическая форма жизни". Если отбросить пропагандистскую шелуху советского времени и вернуться к тому определению аристократии, которое хранило человечество тысячи лет, понимая ее, как власть, управление лучших, самых благородных представителей общества, то мысль В. В. Розанова наполнится глубоким смыслом. Да, в благополучной семье всегда царит атмосфера бережной заботы, уважения ко всем ее членам, готовность поделиться всем лучшим и нетерпимость к пошлости, грубости — словом, вся семья живет свободно, непринужденно и естественно, ведет себя достойно и благородно по отношению не только друг другу, но и ко всем без исключения людям.

Особо сложным объектом управления является коллектив, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные, сердечные отношения в семье, как установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств — искусства управления не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но во всех случаях не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

Итак, принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы: ее структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда. Искусство управления не может опираться, только на интуицию, талант руководителя. Это искусство основывается на солидной теоретической базе,

накопленной за тысячи лет человеческой цивилизацией, — на принципах, законах управления. Рассмотрим важнейшие из этих принципов.

8.2. Принцип цели

*Законы внешнего мира, природы
суть основы целесообразной
деятельности человека.*

В. И. Ленин

Трудно, пожалуй, найти человека, который затруднился бы ответить на вопрос: что такое цель? Ясно, что это то, чего мы хотим достичь, цель — мысленное, продуманное и взвешенное определение того результата, на достижение которого направлены наши помыслы и действия. Счастье, благополучие родных и близких, достижение славы, почестей и богатства — цели могут быть далекие и близкие, общие и частные, промежуточные и конечные. Но еще труднее найти человека, который мог бы в своей жизненной повседневности, в ежедневной суете и текучке помнить об этих целях и давать самому себе отчет — зачем он это сказал, зачем он это сделал, какой цели он хотел добиться? Не случайно, что на вопрос о цели жизни так и не получен ответ.

Совсем непроста и многогранна проблема цели и целесообразности, эти вопросы изучались и Аристотелем, и стоиками, и телеологией (от греч. *telos* — цель и *logos* — слово, религиозно-философское учение о наличии в мире целеполагающих начал), рассматривались различные аспекты этой проблемы такими крупными учеными и философами, как Лейбниц, Шеллинг и Гегель.

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и регулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под целью понимается действие обратных связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактом стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективной, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Производственное, а тем более государственное управление наряду со стратегическими целями должно решать значительный комплекс взаимосвязанных организационных, научных, социальных и технических задач. Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решениями часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно появляющихся острых проблем. Искусство определять важнейшие тактические цели, определять очередность и методы их решения — основа искусства управления и часто основывается на предвидении, интуиции. Однако перечень ключевых, центральных задач и, следовательно, ожидаемый эффект от их решения вполне могут и должны быть определены

заранее по каждой из основных подсистем управления. Пример определения таких основных задач (целей) приведен в таблице.

Таблица 3

**Основные цели важнейших подсистем
управления производством**

Наименование подсистемы	Основная цель размещаемых в подсистеме задач
Технико-экономическое планирование	Разработка системы сравнимых, наглядных технико-экономических показателей, основных плановых и производственных задач
Оперативное управление	Обеспечение оперативного графика выполнения основных производственных задач при высокой производительности труда и качестве продукции
Материально-техническое обеспечение	Соблюдение графика поставки материально-технических ресурсов и комплектующих изделий
Маркетинг	Обеспечение стабильного сбыта выпускаемой продукции

Разнообразие целей и производственных задач столь велико, что назрела необходимость применения методов сетевого моделирования и некоторых концепций теории графов. Большую популярность приобрели методы построения целевой модели в виде древовидного графа (дерево целей), вершиной которого является генеральная цель, а ветвями — комплексы задач, решение которых обеспечит достижение поставленной цели. Такая иерархическая структура наглядно демонстрирует необходимость организационной и информационной связи между задачами подсистем и этапами достижения поставленной цели. Дерево целей показывает не способы достижения цели, а лишь определяет конечные результаты каждого этапа запланированных работ. Количество уровней такой структуры зависит от сложности поставленной цели и количества промежуточных этапов работ.

Метод построения дерева целей послужил основой для разработки новой концепции производственного и государственного управления, получившим название "*управление по целям*". В этом случае контроль и оценка деятельности каждого элемента системы управления осуществляются по достигнутым результатам (например, количество и качество продукции, экономическая эффективность, производительность труда, трудовая дисциплина и т.п.). Для определения новых приоритетов и корректировки локальных целей применяется так называемый "*менеджмент-аудит*". Постоянная ориентация на генеральную цель предприятия и контроль достижения локальных целей характерны для японского менеджмента и многих фирм Америки и Европы. Однако метод управления по целям не будет эффективным при высокой централизации управления и слабой мотивации труда.





Рис 26. Дерево целей предприятия

Итак, один из важнейших принципов управления можно сформулировать коротко и четко: *каждое действие должно иметь ясную и определенную цель*. Этот принцип распространяется на все виды деятельности человека, от государственного и производственного управления и до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях. Не зная цели и тех результатов, которых можно ожидать при ее достижении, любая акция, любой поступок обречены на провал или могут вызвать серьезный конфликт. Искусству определения руководителем важнейших целей будет посвящен раздел главы 11 "Трудовой коллектив как объект управления".

8.3. Принцип правовой защищенности управленческого решения

Dura lex, sed lex
(Закон суров, но это закон.)

Латинская пословица

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с определенным риском, а в России после ее вступления в конкурентные рыночные отношения и при не устоявшихся еще правовых нормах — особенно. Взаимодействие между производителем и потребителем, между продавцом и покупателем зависит от многих правовых ограничений. Постоянно рождаются все новые и новые законы, меняются кодексы. Государственная Дума России поражает мир не только громкими скандалами, но и удивительной законотворческой плодовитостью, не уступают ей и так называемые субъекты Федерации, рождаются бесчисленные указы Президента и решения Правительства. Каждое ведомство России, "идя навстречу пожеланиям трудящихся", постоянно "совершенствует" систему учета, отчетности и надзора: меняются и непрестанно регулируются требования к качеству пищевых продуктов и к защите прав потребителя, к охране труда и нормативам условий работы, к охране окружающей среды и т.д. Предсказать направление и результат действия этих законов, указов и регламентов сложнее, чем предугадать путь старушки, "гостьи Москвы", в переходе метро, но считается с этой грозной стихией законотворчества необходимо, к великой радости чиновников всех рангов. Как бы ни относились руководители предприятий и фирм к этим правовым актам, но выполнять или хотя бы считаться с ними необходимо — иначе неминуемы крупные штрафы или решения о полном прекращении работы предприятия.

Принцип "разрешено все, что не запрещено" вызывает большие сомнения. Попробуйте, например, прокатиться по Тверской на телеге, хотя дорожный знак "Проезд гужевого транспорта запрещен" снят уже давно!

Многие сферы бизнеса, сулящие несомненную и быструю прибыль, находятся или в противоречии с действующими законами (торговля оружием, наркотиками), или на грани с их нарушением (игорные заведения, многочисленные "массажные" заведения и т.д.). Решения о вложении капитала в подобные сферы при всей их коммерческой заманчивости практически, неминуемо приведут к краху, как не имеющие правовой защищенности, не говоря уж о морально-этической стороне подобного бизнеса. Уповать на известную поговорку, действующую в России во все времена, "Закон, что дышло, куда повернет, туда и вышло", на "телефонное право" обременительно для кармана предпринимателя и становится просто опасным.

Нельзя путать деловой риск с риском преступить закон, тем более что, несмотря на трудности, противоречия, бесконечные дискуссии, правовое пространство страны постоянно расширяется, вводятся в действие все новые и новые законодательные акты. Такие федеральные законы, как о защите прав потребителей, антимонопольной политике и конкуренции, о стандартизации (составившие основы общественного движения, называемого за рубежом консюмеризм, и деятельности союза потребителей России), сертификации продукции и услуг, о рекламе и т.п., уже дают ощутимые результаты.

С переходом России к открытой экономике, с повышением роли международных связей (к 1996 г. в России несколько десятков тысяч предприятий и организаций участвовали во внешнеэкономической деятельности) стало необходимым знать и постоянно изучать законодательные акты стран — партнеров по бизнесу. И в первую очередь учитывать действующие торговые ограничения этих стран: величину таможенного тарифа, т.е. налог на ввозимые товары; размеры квот — количественный предел товаров, разрешенный на ввоз в страну; систему эмбарго, т.е. перечень запрещенных видов импорта; существующую систему валютного контроля; нетарифные барьеры (отдельные страны налагают жесткий запрет на ввоз товаров, не соответствующих принятым в стране стандартам). **Принцип правовой защищенности требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам.** И наконец, соответствует ли искусно отстаиваемое и в итоге принятое управленческое решение нормам морали и этики?

8.4. Принцип оптимизации управления

Вопрос о централизации и децентрализации является простым вопросом меры. Необходимо найти степень ее, наиболее благоприятную для предприятия.

А. Файоль

Любая управляемая система эволюционно развивается, совершенствуется, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются

внутренние противоречия системы, и эволюция системы зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния. Противоречия как диалектическая категория являются необходимым и существенным фактором развития, любого поступательного движения. Но накопление противоречий может привести к хаосу, потере управления, к регрессу.

Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе и ее осмысление позволяют принимать разумные управленческие решения, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Этот важный принцип управления можно сформулировать так: **оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы.** Справедливость принципа подтверждается бесчисленными примерами, так как принципы управления универсальны и могут быть отнесены к любой действующей открытой системе — технологическим процессам, производственным коллективам или внутрисемейным отношениям. Оптимизация управления, включая и процессы саморегуляции, для любых сложных систем (будь то человек, фирма, производственное предприятие или экономика в целом) является основным условием развития и гарантом эффективной деятельности. Например, летательные аппараты любых систем дают бесспорный выигрыш в скорости передвижения, но важно обеспечить их высокую надежность. Прогресс в авиации, совершенствование управления увеличивали скорость и постоянно повышали надежность и безопасность полетов. Совершенствование управленческих процессов в трудовых коллективах имеет основной целью повышение производительности труда при уменьшении противоречий между руководителем и исполнителями. Экологические потребности общества и технический прогресс находятся в постоянном противоречии, и основная задача производителей — уменьшить негативное влияние технологических процессов на состояние окружающей среды.

Эффективность управляемой системы зависит и от степени ее открытости, восприимчивости к внешней информации (известный принцип парашюта: он действует только в открытом состоянии). В годы застоя многие отрасли нашей промышленности и предприятия оказались в положении закрытых систем, и их развитие существенно замедлилось. Оптимизация не обязательно ведет к нарастанию сложности, но всегда характеризуется поисками качественно новых путей и структурной рационализации. "Все гениальное просто", хотя элементная база этого "простого" в процессе эволюции, оптимизации всегда совершеннее своего прообраза. Такой является элементная база современного компьютера, прошедшая большой путь от релейно-контактных схем и вакуумных ламп до интегральных схем, сложных по своей структуре, но простых по своим функциям. Таков путь и эволюции живой природы. Так, в ходе эволюции позвоночных наблюдается упрощение строения многих органов. Например, значительно сократилось количество костей черепа: кистеперые рыбы имели в черепе 143 кости, стегоцефалы — 90, котилозавры — 84, примитивные млекопитающие — 42, а человек — только 27 [1].

Оптимизация и упрощение сложных производственных систем — необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем. В народном хозяйстве принцип оптимизации управления диктует необходимость сокращения отраслевых иерархических уровней управления, уменьшения регламентирующей роли государственного аппарата, сковывающей самостоятельность и инициативу, совершенствования структуры управления предприятий и мотивации труда. Все это в итоге повысит эффективность деятельности трудовых коллективов и народного хозяйства в целом.

Этот основополагающий принцип управления дает ответы на важнейшие, принципиальные, имеющие большое практическое значение вопросы — какое решение должен принять руководитель: сконцентрировать всю полноту власти в своих руках или раздать большую ее часть своим коллегам? Централизация или децентрализация? Когда, в каких случаях централизация необходима? Какая структура управления при данной производственной ситуации является оптимальной? И, наконец, сколько сотрудников должно непосредственно подчиняться руководителю? Трое, пятеро, а может быть, десять? Согласитесь, что ответы на эти животрепещущие вопросы должен знать каждый руководитель.

Централизация управления, говорит теория и подтверждает практика, имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач. Она позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. Подтверждает этот вывод печальный опыт социалистического строительства в нашей стране, трагические эпизоды Великой Отечественной войны, изуродованные судьбы миллионов советских людей, особенно творческих профессий. Яркий пример — разгром непобедимой армии Наполеона в битве при Ватерлоо как результат жесткой централизации управления. Наполеону же принадлежит известная фраза: "Лучше один плохой главнокомандующий, чем два хороших". Но в некоторых, чаще всего экстремальных, ситуациях принцип единоначалия совершенно незаменим: война, пожар, стихийные бедствия. Трудно представить управление армией без реализации этого принципа или семью без главы — отца или матери. Важное следствие имеет принцип единоначалия — работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. Это ясное и понятное всем правило нарушается постоянно, начальнику трудно преодолеть искушение самому вмешаться в производственный процесс, и его указания кажутся ему, несомненно, самыми мудрыми. Пример: директор идет через цех и видит, как группа рабочих передвигает станок. "Зачем вы ставите его сюда? Там будет неудобно, поставьте его на это место!" А вскоре состоится бурное объяснение с начальником цеха: есть утвержденный план, место для станка заранее обдуманно, туда уже подведены необходимые коммуникации. Директор не прав дважды: принял инженерно необоснованное решение и дал его исполнителям через голову их непосредственного начальника. "Тело с двумя головами в социальном мире, как и в животном, — чудовище. Ему тяжело жить", — писал Анри Файоль.

Децентрализация управления освобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации.

Был проведен любопытный эксперимент: две группы испытуемых решают сложные головоломки и выполняют нудную работу по читке корректур в комнате с высоким уровнем производственного шума. Одна из групп имеет кнопку для отключения источника этого шума, т.е. имеет возможность улучшить условия своей работы, хотя отключать этот источник нежелательно для производства. В итоге группа с выключателем разгадала в пять раз больше головоломок и допустила ничтожное количество ошибок в корректуре, но выключателем не воспользовалась — им достаточно было сознавать, что они могут контролировать ситуацию и в нужный момент проявить инициативу.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством (например, при обеспечении оперативного управления, решении кадровых вопросов и т.п.). Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, ОКБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т.д.). Но децентрализация управления имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос. Часто и опытные руководители обоснованно опасаются потерять контроль над управляемой системой, а слабые — что появится компетентный неформальный лидер, который может подменить своего начальника, подорвать его авторитет. Делегируя при децентрализации свои полномочия исполнителям, руководитель часто не может ответить на конкретные вопросы непосредственного начальства или при выступлении на общем собрании. Например, какова текучесть кадров по специальностям за отчетный период, как обеспечен производственный процесс станочниками различного профиля, какие именно необходимы запасные части, какое необходимо дополнительное электротехническое оборудование и Контрольно-измерительные приборы. Ответы на эти вопросы прекрасно знают компетентные заместители руководителя, но сам руководитель в этой

ситуации чувствует себя, мягко говоря, дискомфортно. Должен ли он знать ответы на эти и сотни других мелких производственных вопросов?

Итак, как разумнее должен распорядиться своей властью руководитель, первое лицо предприятия, особенно если это предприятие — частная фирма? Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела. И при этом не мешать их работе мелкой опекой, постоянным контролем, если они в основном успешно выполняют свои служебные обязанности. "Не сломано — не чини!", а если вспомнить клятву Гиппократу, то "Не навреди!" И лишь при явной угрозе срыва запланированных работ или очевидном несоответствии исполнителя занимаемой должности руководитель обязан активно вмешаться в работу отстающего структурного подразделения, применив всю полноту власти вплоть до подмены собой исполнителя.

Возможна такая исключительно редкая ситуация, когда все структурные подразделения работают без сбоев, планы выполняются, налажена четкая система материально-технического снабжения, труд коллектива разумно мотивирован и руководитель остается как бы без работы (как хорошо сыгранный оркестр после многих репетиций может играть без дирижера). В этом случае руководитель — настоящий талант, прекрасный организатор! И все равно он не останется без дела, необходимо решать перспективные, стратегические задачи, устанавливать новые производственные связи, работать над дальнейшим совершенствованием производственного организма, вопросами развития предприятия. "Хороший менеджмент основывается на примирении централизации и децентрализации", — считает руководитель "Дженерал Моторс" Альфред Слоун.

Норма управляемости. Остается еще один, весьма существенный вопрос: сколько можно и нужно иметь подчиненных, какова норма управляемости руководителя? Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия. Первый литературный источник, в котором поднимается эта важная проблема, — Библия. В книге "Исход" рассказывается, что когда Моисей начал выводить евреев из Египта, то все функции управления он взял на себя. Но вскоре понял, что нельзя одному решить тысячи больших и малых проблем. "И выбрал Моисей из всего Израиля способных людей, и поставил их начальниками народа. И судили они народ во всякое время; о делах важных доносили Моисею, а все малые дела судили сами". Научные исследования и сотни экспериментов выявили критерии и показатели, характеризующие численное количество должностных связей между руководителем и подчиненными в процессе взаимодействия. Французский исследователь В. А. Грейкунас обосновал эту зависимость формулой, где число всех видов связей между руководителем и его подчиненными описывается следующим выражением:

$$K = n [2^{n-1} + (n - 1)],$$

где n — число подчиненных; K — количество взаимосвязей.

Формула Грейкунаса неумолимо показывает, что если руководителю

непосредственно подчинено четыре исполнителя, то количество спорных вопросов, разногласий, а следовательно, и обращений за их решением к начальнику будет порядка 44 раз за рабочий день:

Число подчиненных	Количество обращений
4	44
5	100
6	222
8	1080
15	245970(!)

Проблемой диапазона управления занимались многие ученые (Я. Гамильтон, Л. Урвик, Г. Саймон и др.), и концепция Грейкунаса хотя и критиковалась, но принципиальных возражений не вызывала. Однако при всей несомненной ценности выводов Грейкунаса, необходимо усомниться в их непогрешимости. Эта формула показывает лишь общую тенденцию, так как в единицу времени все должностные связи осуществляться не могут и вряд ли увеличение количества подчиненных лишь на одного человека вызовет удвоение числа обращений к руководителю. Например, если в штат развивающегося предприятия будет введена новая должность заместителя по капитальному строительству, то скорее можно ожидать сокращения объемов работ у первого лица, чем увеличения контактов более чем в два раза. Но бесспорен тот факт, что при большом количестве непосредственных исполнителей руководитель фактически не в состоянии полноценно управлять предприятием и может лишь тешить свое самолюбие иллюзией власти. По мнению большинства специалистов, норма управляемости колеблется в значительных пределах в зависимости от многих факторов, но в среднем она составляет 3—5 человек. Уменьшение диапазона управления опасно появлением усложненных организационных структур, состоящих из небольших подразделений с излишним количеством вертикальных уровней.

Опыт работы современных производственных фирм России подтверждает особую актуальность изучения и формирования нормы управляемости для различных условий труда предприятий. Александр Вульфов (S. I. Realty): "Одна из истин, которую я вынес со стройки: чтобы купить одного инженерно-технического работника, нужно нанять не менее 10 рабочих. То есть если число всех рабочих разделить на количество всех ИТР, соотношение должно быть не менее чем 8 к 1, а еще лучше 10 к 1". Эта точка зрения справедлива для условий строительства, где труд рабочих строго унифицирован и регламентирован по профессиям и эффективность труда коллектива поддается достаточно четкому учету. Сергей Лихарев (филиал известной фирмы Cannon в России) считает, что необходимость структурных изменений внутри подразделения может быть установлена путем сравнения роста объемов информационных или материальных потоков (количество банковских операций, отработанных человеко-часов, объемов движения материальных ценностей и т.д.) и контроль над

подчиненными не будет потерян, если в отделе работает не более 10 человек.

Норма управляемости руководителя зависит от нескольких факторов:

— типа производства (серийное, мелкосерийное, индивидуальное), его сложности и ответственности;

— оснащенности труда руководителя техническими средствами управления (персональный компьютер и созданная на его основе база информационных данных, эффективность действующих коммуникационных связей и т.д.);

— места руководителя в иерархической структуре, от которого зависит сложность решаемых проблем, мера его ответственности и, естественно, сила эмоциональной нагрузки;

— знаний и опыта руководителя (искусства управления!).

Обычная норма управляемости колеблется от трех до семи непосредственно подчиненных руководителю исполнителей. Любопытное подтверждение этих выводов: армия Древнего Рима, однородная по своему составу, строилась на принципе шестерки (6 манипул — центурия, 6 центурий — когорта, 6 когорт — легион). Наполеон Бонапарт, командуя более сложной по своей структуре армией (пехота, легкая и тяжелая кавалерия, минеры, артиллеристы и т.д.), заложил в ее основу принцип тройки, т.е. уменьшил норму управляемости (3 взвода — рота, 3 роты — батальон, 3 батальона — полк). Советская Армия длительное время строилась по той же структурной формуле, и только в последние годы, когда появились особо сложные и мобильные средства вооружения (ракетные войска, космическое оружие), эти структурные подразделения стали автономными с подчинением лишь одному командиру каждое (принцип единицы). Любая управляемая система должна развиваться, совершенствоваться, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы, и эволюция системы зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния. Оптимизация управления, включая и процессы саморегуляций для любых сложных систем, будь то человек, производственный коллектив или экономика в целом, является условием развития и гарантом эффективной деятельности.

Слабым звеном в управлении народным хозяйством СССР была излишняя жесткость организационных структур, медленно реагирующих на изменения внешней среды или появление новых производственных целей предприятия. Этот недостаток характерен и для современной России, особенно для организаций государственного сектора, хотя очевидно, что хозяйственная самостоятельность без свободы действий в границах полномочий и ответственности руководителей будет малоэффективна. Любая организация должна обладать определенной свободой (в рамках своего регламента, без действующих законов нет и реальной свободы), что будет стимулировать расцвет потенциальных способностей и творческих возможностей ее коллектива.

Это касается в первую очередь возможности при необходимости совершенствовать организационную структуру предприятия, так как неоптимальная структура управления — наиболее распространенный изъян в производственной деятельности многих коллективов. Организационная

структура должна отражать долгосрочную программу и комплекс основных целей организации, поскольку достижение целей является основой совместной деятельности. И наконец, структура должна реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Организационная структура эффективна только тогда, когда она способствует достижению поставленных коллективом целей при минимальных затратах труда и ресурсов. Важно отметить, что достижение целей — это не только эффективное решение производственных задач и, как следствие, справедливая оплата труда, но и другие способы мотивации: причастность к решению проблем, престижность работы и уверенность в служебном росте. Поиск оптимальной для данного времени структуры нередко сопровождается серьезными ошибками: превышением нормы управляемости руководящих работников, неверно выбранным стилем управления, попытками добиться экономии за счет объединения близких по профилю работы структурных подразделений (единая канцелярия или объединенное бюро множительной техники и т.п.).

Принцип оптимизации лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующей системы ограничений. Кстати, если вспомнить тезис об универсальности принципов управления, то принцип оптимизации должен быть распространен и на семейные отношения. Действительно, структура семейных связей зависит от изменений внешней и внутренней среды; изменяется роль молодой жены, которая стала матерью, что, в свою очередь, меняет и статус: тещи (или свекрови), которая благодаря своему опыту, такту и авторитету становится незаменимой бабушкой, а иногда и неформальным семейным лидером. Меняется и роль молодого отца, который теперь особенно активно должен обеспечивать связь с внешним миром и финансовое благополучие семьи. С появлением ноной цели — заботы о здоровье и нормальном развитии ребенка — меняется, иногда и значительно, структура семейных отношений. И если семья не способна перестроить структуру семейных связей в изменившихся условиях жизни, если не будут учтены рекомендации, методы искусства управления, то возможны самые печальные последствия, о чем свидетельствует судебная хроника.

8.5. Принцип делегирования полномочий

Самой важной способностью, которой должен обладать руководитель, является способность получения результатов через других... В какой мере он умело передает власть, в той мере умело руководит.

Л. Аллен

Само название принципа содержит расшифровку его основного смысла — передача руководителем части своих служебных функций подчиненным без активного вмешательства в их действия. Этот оптимизационный прием обычно называется методом делегирования полномочий и о нем говорилось при рассмотрении проблем децентрализации управления. Роль метода

делегирования полномочий в управлении столь велика, что многие исследователи и практики склонны рассматривать его как отдельный принцип управления. Методологические основы этого принципа ясны, но следует более подробно ответить на некоторые практические вопросы, вытекающие из реализации принципа: когда целесообразно применять этот метод, в каком объеме следует передавать подчиненным управленческие функции, какие методы контроля необходимо применять при этом?

Итак, **принцип делегирования полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.** Главная практическая ценность принципа состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня; при этом, что весьма важно для руководителя, обеспечивается соблюдение нормы управляемости. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

Следует вновь напомнить, что главная задача руководителя — не самому выполнять работу, а обеспечить организацию трудового процесса силами коллектива, взять на себя ответственность и применить власть для достижения поставленной цели. Строить отношения между начальником и подчиненными на хитрости, обмане или лести — аморально и безнадежно ошибочно. Люди, при всех их индивидуальных различиях, ведут себя в обычной, штатной ситуации все-таки предсказуемо — если коллектив знает свои задачи и понимает применяемые руководителем методы для достижения цели с минимальными трудностями, то можно уверенно рассчитывать на поддержку большинства и находить исполнителей, которым можно доверять самостоятельное решение локальных, а иногда и многофункциональных задач. Такой сотрудник, выделенный из коллектива за свои несомненные организаторские способности и профессиональные знания, прекрасно сознает преимущества оказанного ему доверия, горд от сознания своей значимости и будет стараться оправдать оказанное ему доверие. Делегирование полномочий возможно и целесообразно в том случае, если руководитель подготовил достойных исполнителей, доверяет им и может искусно руководить ими. Исполнитель должен быть профессионально подготовлен, иметь опыт практической работы и получить рабочий репортаж — полная аналогия с подготовкой к самостоятельной работе пилотов, шоферов, машинистов, хотя, к счастью, деятельность руководителя не сопряжена с опасностью тяжелой, непоправимой катастрофы.

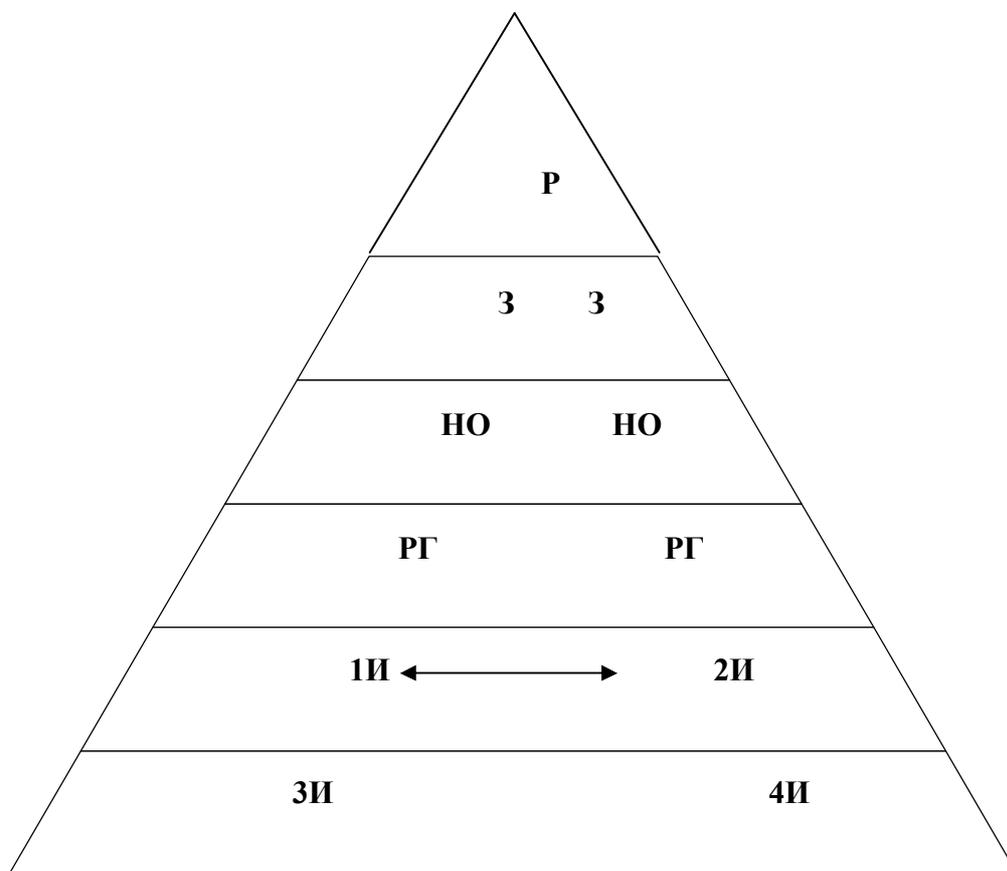


Рис. 22. Иерархическая пирамида

Иерархическая пирамида (рис. 22) иллюстрирует подчиненность исполнителей своим руководителям вплоть до высшего. На рисунке: Р — руководитель, З — заместители, НО — начальники отделов, РГ — руководители групп, 1И—4И — исполнители. Бюрократический путь прохождения информации от высшего руководителя до исполнителей и обратно бывает зачастую весьма сложным и длительным. Однако часто возникают ситуации, когда исполнителям необходимо принять быстрые оперативные решения на своем иерархическом уровне. Строго говоря, исполнитель 1И для получения санкции на взаимодействие с исполнителем 2И должен передать информацию по долгому пути от 1И до Р и ждать указаний по такому же обратному пути. Можно избежать губительной потери времени, если руководство делегирует часть своих полномочий непосредственным исполнителям и необходимые контакты между 1И и 2И будут осуществляться ими напрямую по мостику 1И—2И.

Методы решения производственных и организационных задач всегда многовариантны, и если подчиненный применяет свою, самостоятельную, пока еще, может быть, и неоптимальную тактику решений, то в этом проявляется еще одна положительная черта принципа делегирования полномочий — исполнитель проходит хорошую и совершенно

необходимую школу управленческого развития, приучается к самостоятельности. Исполнитель самоутверждается, растет его уверенность в своих силах и инициатива. При этом важно помнить, что исполнитель имеет право на ошибку, и в этом случае руководитель обязан оказать ему всемерную помощь в самой тактичной форме. Ведь одна из основных задач руководителя — развивать способности и мастерство подчиненного.

Особо деликатный аспект этого принципа — организация контроля за действиями подчиненных. Мелочная опека ничего, кроме вреда, не даст (нарушение принципа наименьшего воздействия!), отсутствие контроля может привести к срыву работ и анархии. Решение проблемы контроля — в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя. Кстати, опытный чиновник высокого уровня, желая составить объективное мнение о качестве работы руководителя, всегда интересуется, как работают его подчиненные (это очень хорошо характеризует руководителя). Принцип делегирования полномочий иллюстрирует рис. 23 [64].

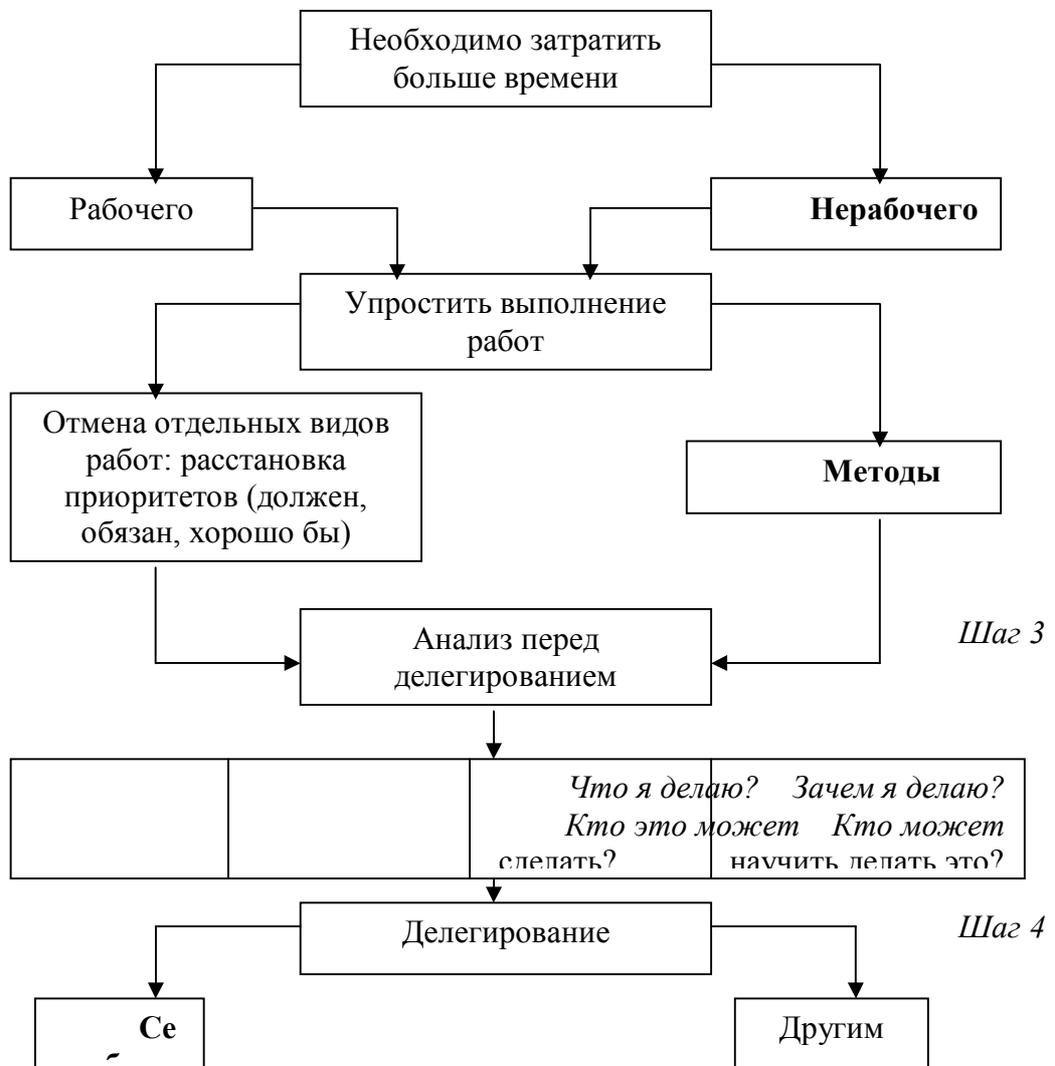


Рис. 23. Схема реализации принципа делегирования полномочий
Итак, принцип делегирования полномочий будет эффективен, если:

— подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос: "Все ли вам понятно?" — не всегда бывает правдивым: он может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;

— сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;

— подчиненный не будет получать "ценных указаний" от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя;

— исполнитель знает свои права и обязанности без каких-либо неопределенностей. Без выполнения этого условия исполнитель будет напоминать, по словам Норберта Винера, "евнуха в гареме идей, с которыми обвенчан их султан";

— исполнитель свободен в своих действиях: чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;

— исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок. Это важно и как способ борьбы с рутинной и косностью в деятельности аппарата управления;

— будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;

— подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;

— исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан применить его в случае необходимости. Человек, получивший полномочия, не только может, но и обязан, действовать, если этого требует ситуация, он должен знать, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Крупные специалисты в области менеджмента Г. Кунц и С. О'Доннел в своей известной книге по управлению [66] подчеркивают важность подбора исполнителей с учетом характера поставленной задачи (принцип соответствия), необходимость применения системы вознаграждения за эффективное делегирование полномочий и постоянно открытых линий коммуникаций: между руководителем и подчиненным должен существовать свободный обмен информацией, с помощью которого исполнитель получает сведения, необходимые для принятия решения и правильного понимания сути делегированных полномочий. Делегирующий и "уполномоченный" должны владеть единой информационной базой, общим набором организационных и методических идей.

Часто возникает своеобразная задача психологического выбора: выполнение какой задачи поручить исполнителю, знакомой или принципиально новой? Чаще всего делегируется выполнение новой задачи, особенно если она кажется руководителю малопривлекательной, рутинной. Пожалуй, такое решение далеко не всегда верно. Проблема в том, что, передав решение задачи кому-либо, руководитель все равно несет ответственность за ее выполнение и контролировать, а тем более просто наблюдать (то, что модно сейчас называть мониторингом) за ходом

реализации знакомой проблемы значительно легче. Возникает опасность, что в скором времени уполномоченный настолько продвинется в решении порученной ему задачи, что руководитель не сможет узнать даже ее первоначальные контуры и ему придется "нагонять" исполнителя, т.е. все-таки изучить проблему и предложенные методы ее решения. Опытные администраторы часто поручают способным исполнителям немного более сложные задачи, чем подчиненный привык выполнять. В этом случае желательно подготовить задание в форме письменного распоряжения. Получив сложную задачу, исполнитель раскрывается более полно и получает искреннее удовлетворение от выполнения задания и оказанного ему доверия.

Следует отметить, что этот принцип управления робко применяют лица, недавно получившие повышение в должности, так как им трудно отказаться от привычного стереотипа прошлой деятельности. Руководитель, сам сортирующий корреспонденцию и печатающий на машинке при скушающем секретаре, вызывает сожаление, но не сочувствие. Иногда принцип делегирования полномочий не дает ожидаемого эффекта — исполнитель не в полном объеме выполняет возложенные на него руководящие функции. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда необходимо принимать непопулярные в коллективе решения: наложение взысканий за нарушения трудовой дисциплины, лишение премий, разбирательство аморальных поступков работающих и т.п. Под различными предложениями исполнитель старается передать решение этих проблем своему руководителю, чтобы выглядеть в глазах коллектива с лучшей, как ему кажется, стороны. Среди других причин чаще всего наблюдается неуверенность в правильности принимаемого ответственного решения, недостаточный опыт, иногда и принципиальное несогласие с мнением руководителя.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Это в первую очередь определение целей, политики организации и принятие принципиальных решений. Долг первого лица принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, особо доверительного характера и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции. Рассматривая ситуации, когда управленческое решение может вызвать необратимые последствия, уместно провести сравнение между ответственностью врача — терапевта и хирурга. Терапевт может спокойнее доверять лечение больного своему младшему коллеге, так как в любой момент может включиться в лечебный процесс, а вот хирург с большой осмотрительностью и осторожностью решается доверить операцию своему ученику.

Существует еще одна деликатная проблема — право подписи. Многие руководители считают, что разумно централизовать это право: исполнитель, доверенное лицо, продумал решение, подготовил соответствующий документ и передает его на подпись руководителю, который таким образом осуществляет свое естественное право контроля. Но этот способ взаимодействия свидетельствует, что исполнителю делегируется лишь часть прав и существует много возражений против такого метода:

— исполнитель, лишенный права подписи, имеет все основания считать, что ему доверяют далеко не полностью и такая неопределенность не способствует взаимопониманию;

— децентрализация права подписи ускоряет процесс принятия управленческого решения и уменьшает нагрузку руководителя;

— при централизации этого права сложно установить истинного виновника ошибочного решения, часто руководитель подписывает документ, или не читая его, или не вникая в его суть; у непосредственного исполнителя развивается тенденция передавать все ответственные решения на более высокий уровень управления;

— при централизации права подписи у руководителя возникает уверенность в его значительном превосходстве в знаниях над специалистами-исполнителями, руководитель часто начинает отождествлять свою личность с возглавляемой им организацией.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим основным причинам:

— боязнь потерять власть и занимаемую должность. Отдавая часть своих полномочий другим, рассуждают они, я сокращаю, естественно, свои права, а это к добру не приведет. Если исполнитель не выполнит свои новые задачи, то придется срочно вмешиваться и исправлять чужие ошибки. Если же подчиненный выполнит задания слишком хорошо, то начальство вполне резонно может задуматься о моем соответствии занимаемой должности;

— амбициозность и недоверие к подчиненным. Низкая оценка способностей своих сотрудников и завышенная самооценка рождает недоверие к персоналу — лучше уж все сделать самому;

— боязнь получить негативную оценку своих действий со стороны коллег и начальства: сам, мол, бездельник, работать не хочет, уваливает от работы и поэтому любит перепоручать свою работу сотрудникам.

Практическая ценность этого принципа управления очевидна, и не случайно, что он является основой европейской концепции руководства с делегированием ответственности в условиях рыночной экономики (более известной как "гарцбургская модель управления"). Причем делегирование ответственности как принцип руководства и организации управления практически реализован на ряде предприятий России: автозавод ГАЗ, Щекинский химкомбинат, ряд строительных и пищевых предприятий. Идеи гарцбургской модели более 30 лет применяются в компаниях Западной Европы (в том числе на "Фольксваген", "ОТТО", "Карлштадт", "Берлиц", а в начале 90-х годов были фактически использованы и в японской модели управления "Line production").

Американская практика широко применяет метод единства команды, при котором децентрализация управления сочетается с формально закрепленными правами и ответственностью исполнителей на каждом иерархическом уровне. Исполнитель имеет достаточную свободу при реализации своих прав, несет персональную ответственность за возложенные на него функции и периодически отчитывается о ходе выполнения работ.

Метод единства команды не содержит элементов новизны, но при этом способе управления производственным коллективом особо жестко выполняется одна из основных концепций управления — руководитель не имеет права давать задание исполнителю, минуя его непосредственного начальника. Это правило обязательно соблюдается при всех формах управления, но особо жестко соблюдается именно при организации работ по этому методу.

Существенным недостатком метода является возможность появления барьера между руководителем и объектом управления, т.к. его подчиненным не всегда выгодны контакты руководителя с низовыми уровнями управленческой структуры.

Важность принципа делегирования полномочий особенно растет в условиях доминирования экономических методов управления, реализация которых практически невозможна без самостоятельности и творческой инициативы исполнителей. Этот принцип еще раз подтверждает справедливость известной формулы: "Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека".

8.6. Принцип соответствия

*В промышленности, как и в медицине,
тот, кто ищет простое средство
от всех болезней, обречен на неудачу.*

Элтон Мэйо

Основы другого важного принципа управления — принципа соответствия — были заложены около ста лет назад. Американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор — основоположник научной организации труда и управления, "отец научного менеджмента", наблюдая за работой по погрузке чугунных чушек в железнодорожные вагоны и работой землекопов, обратил внимание на то, что рабочие по-разному относятся к своему труду, требующему только физической силы и несложных навыков. Одни, физически крепкие и имеющие средние интеллектуальные способности, работали с удовольствием, для других же эта работа была в тягость. Тейлор предложил провести отбор рабочих на основе научно разработанных критериев и внедрить систему тренировки и обучения их.

Определить соответствие работника занимаемой должности — задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. Значительно реже встречаются случаи недооценки своих возможностей, робости, застенчивости. Если человеку с хорошим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности. Важно вовремя поддержать робкого, помочь ему или умерить непомерные амбиции излишне самоуверенного. Один из самых знаменитых менеджеров Америки Ли Якокка говорит об этом [147]: "Я наблюдал много случаев, когда люди годами занимали посты, не соответствовавшие их возможностям. Чаще всего администрация не располагала средствами выявить это до того, когда уже было слишком поздно. Любая компания теряет хороших работников, просто оказавшихся не на своем месте; они, быть может, получили бы большее удовлетворение и достигли бы больших успехов, если бы их не увольняли, а переводили на более подходящую для них работу. Совершенно

очевидно, что чем раньше выявляется суть проблемы, тем лучше шансы на ее решение".

Есть много методов помочь человеку в поисках его истинного места в коллективе, найти свое призвание. Японские менеджеры достигают этой цели путем ротации, т.е. перемещением сотрудника с одного места работы в другие структурные подразделения. Чаще всего эти перемещения производятся "по горизонтали", но иногда и с повышением в должности — "по вертикали". Много дает система наставничества, когда к новичку прикрепляют опытного специалиста, и частые контакты руководителя со своими сотрудниками, иногда и в неофициальной обстановке. Ли Якокка широко практиковал систему обязательных квартальных письменных отчетов о деятельности своих ведущих работников, некоторые руководители делают это ежемесячно. В отличие от Петра Великого, который требовал говорить не по писаному ("дабы дурь каждого видна была"), Якокка считает, что составление отчета позволяет исполнителю глубже вникнуть в конкретные детали, а руководителю — объективно оценить результаты работы сотрудника и сделать обоснованные выводы о его соответствии занимаемой должности.

Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя — вот основа принципа соответствия. Читатели сами могут вспомнить много примеров из своего производственного и жизненного опыта, когда благодаря случайностям конъюнктуры человек со средними интеллектуальными и организаторскими способностями был вознесен на верх служебной иерархической лестницы и, несмотря на все его старания, на работу без отдыха с утра до глубокой ночи, так и не смог добиться каких-либо заметных результатов. Страдает не только работа, под угрозой и его здоровье, благополучие семьи, дружеские контакты с другими людьми. Принцип соответствия необходимо применять каждому руководителю при подборе и расстановке управленческих кадров и в первую очередь при оценке своих собственных возможностей, своего соответствия выполняемой работе. Четко применять принцип соответствия рекомендовал еще великий древнегреческий философ Сократ. Он учил, что главная задача и основное свидетельство искусства любого общественного деятеля, военачальника, торговца, строителя — умение дать человеку работу по его способностям и добиться выполнения порученного задания.

Талантливая и остроумная книга Лоуренса Питера [102] фактически полностью посвящена принципу соответствия. Великолепный коктейль из сатиры, юмора и научно обоснованных фактов, именуемый принципом Питера, имеет горький привкус, но правда в том, что каждый человек поднимается до своего уровня некомпетентности и, увы, остается на нем. "Общая тенденция такова, что со временем каждая должность будет замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей. Вся полезная работа совершается теми, кто еще не достиг своего уровня некомпетентности". Действительно, редки случаи, когда человек довольствуется должностью, соответствующей его способностям, и может устоять перед соблазном занять более высокую, но превышающую его возможности должность.

Следствием принципа соответствия является разумная, но редко реализуемая на практике рекомендация: каждый человек должен трезво и

объективно оценивать свои возможности и опасаться попасть в "зону своей некомпетентности".

Жизненный опыт подсказывает, что достаточно часто руководитель, вполне компетентно и достойно выполняющий свои обязанности в ситуации, когда его передвигают на более высокую должность теряет привычные ориентиры и начинает работать сверх своих возможностей. Приходится постоянно задерживаться на работе, выполнять срочные задания дома, сокращать время отдыха, сна и общения с родными и друзьями. При такой перегрузке страдает работа, ухудшаются отношения в семье и в итоге обстановка постоянного стресса неминуемо отразится и на здоровье.

Однако далеко не каждый может честно, мужественно оценить обстановку, понять губительность такой ситуации и принять решение о добровольном переводе на работу, более соответствующую его физическим и интеллектуальным возможностям. Чаще амбиции, самоуверенность, надежда на свое крепкое здоровье и на удачу ("авось справлюсь и все обойдется!") все-таки одерживают верх над разумом.

8.7. Принцип автоматического замещения отсутствующего

*Нет прав без обязанностей,
и нет обязанностей без прав.*

Аксиома управления

Очевидная важность принципа автоматического замещения отсутствующего ясна каждому опытному руководителю. **Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально.** Как часто в производственной практике возникали ситуации, когда из-за болезни, например, главного бухгалтера была парализована работа всего предприятия (только у бухгалтера хранится печать или только его подпись признается банком!). В каждой должностной инструкции должно быть ясно и однозначно сказано о необходимости владеть кругом вопросов, относящихся к компетенции двух-трех ближайших коллег для выполнения их функций в особых случаях. В некоторых организациях существуют даже специальные "книги служб", где описываются взаимосвязи близких по функциям должностей.

Есть одно, несколько неожиданное следствие этого принципа — важность служебных должностных инструкций, документов, направленных на выполнение своего долга в рамках права. Мало найдется людей, имеющих опыт работы в органах управления, которые с симпатией относились бы к предписаниям, инструкциям, циркулярам, но их отсутствие ведет к правовому нигилизму, когда все отвечают за все, а в итоге — никто и ни за что. Их много, этих должностных документов, и далеко не все из них составлены грамотно, четко и лаконично. Сатирики и юмористы неплохо кормятся на этой тучной ниве чиновничьих шедевров: "дай справку, что тебе нужна справка" и т.п. Всегда вызывают умиление красиво начерченные, под стеклом и в добротной рамке планы эвакуации в случае стихийных бедствий на стене скромной конторы или длинные инструкции на случай пожара или при возникновении атомной угрозы.

Но инструкция инструкции рознь. Пример: два специалиста, милые дамы, не испытывают друг к другу симпатий. Одна из них ушла в трудовой отпуск, и начальник отдела попросил оставшуюся взять под свой контроль оголившийся участок работы. "Нет, я не согласна". Начальник уговаривал, просил, наконец, приказал — ведь дело страдает! "Нет, не буду, пусть, когда вернется, сама все сделает. В моей должностной инструкции ничего не сказано о такой замене и о том, что я обязана выполнять ваши отдельные, разовые поручения". И формально она права. Начальнику ничего не оставалось делать, как, ругаясь и проклиная (кого?), взять на себя эту дополнительную работу и под ехидно-сочувствующими взглядами сотрудников поспешить внести коррективы в "глупую бумажку" — должностную инструкцию.

Есть еще один очень серьезный документ — инструкция по технике безопасности (опытные производственники понимающе кивают головой). Каждый новый работник обязан ознакомиться с этой инструкцией, расписаться в специальном журнале, и лишь после проверки его знаний и инструктажа на рабочем месте он может быть допущен к работе. И вот вдруг — несчастье, этот сотрудник нарушил правила техники безопасности и погиб. Это действительно страшно, это горе для семьи, для всего коллектива. Но если не оформлена документально процедура допуска к работе, не проведен инструктаж, нет подписи в журнале проверки знаний по технике безопасности, то пострадают и другие: непосредственный начальник погибшего, инженер по технике безопасности и главный инженер предприятия. Они будут привлечены к ответственности и жестоко, но справедливо наказаны.

Будьте внимательны, руководители: должностные инструкции необходимо грамотно составлять, постоянно корректировать с учетом происходящих в системе изменений и требовать их четкого выполнения. Следует помнить, что непродуманный, разработанный наспех документ может вскоре потребовать новых дополнений, разъяснений — вспомните законотворческую чехарду в Государственной Думе России!

Однако замещение отсутствующего, особенно если приходится замещать начальника структурного подразделения, требует от исполнителя большого такта, подготовленности и опыта. Главное, не должна страдать работа, и отговорки типа "я этот вопрос решить не могу, придется подождать начальника" совершенно недопустимы. Сам факт передачи функций руководителя хотя бы на некоторое время замещающему его лицу свидетельствует об их обоюдном доверии, о признании за исполнителем компетентности и профессионализма. Принимая на себя дополнительные обязанности, исполнитель, обладая правом на ошибку, несет ответственность не только за свои решения, но и за бездеятельность, особенно в сложных производственных ситуациях. Замещающий должен знать свои новые функции, но еще лучше разбираться в том, чего он не должен делать. Во-первых, он не должен отменять или хотя бы ставить под сомнение принятые его руководителем принципиальные решения, даже если эти решения он не одобряет. Во-вторых, важно понимать, что принимаемые исполнителем решения должны оставлять возможность для последующих корректировок, нельзя ставить руководителя перед фактом, заставляя его принимать то, к чему он не готов или с чем он принципиально не согласен. Любая форма принуждения и насилия неприятна, но загонять своего

начальника в угол совершенно недопустимо, и это будет стоить замещающему в итоге огромных потерь. И наконец, не следует пытаться использовать возникшую ситуацию для поднятия своего авторитета за счет отсутствующего начальника: "Я-то вас понимаю и поддержал бы, но вот мой начальник..." Подобные попытки наивны, неэтичны и всегда дают отрицательный результат.

8.8. Принцип первого руководителя

Прежде всего — чем характеризуется мастерство? Умением сделать что-нибудь достаточно сложное. А искусство — это умение сделать что-нибудь сложное чужими руками. Музыканту достаточно его мастерства, дирижеру нужна еще и искусство.

С. Н. Паркинсон

Для осознанного применения следующего принципа управления — принципа первого руководителя — рассмотрим ситуацию: вам поручено внедрение ответственного мероприятия. Директор предприятия далек от понимания важности и особенностей порученного вам дела, у вас не сложились с ним необходимые деловые контакты, а вот главный инженер прекрасно понимает всю серьезность порученного вам задания, знает пути его внедрения и с ним у вас самые доверительные, дружеские отношения. Вы подготовили проект необходимого для организации работы приказа, в котором есть традиционный пункт: "Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на..." На кого? Ответ очевиден — на главного инженера, вашего потенциального соратника и помощника. Правильно ли это решение? Приступив к выполнению порученного дела, вы подготовили, например, проект штатного расписания, но главный инженер не имеет права утвердить его — это не входит в его компетенцию. И вы вынуждены обращаться к директору, вызывая у него, естественно,

неудовольствие. Или вам нужно выполнить незначительный объем работ по капитальному строительству, но и в этом случае главный инженер не может решить ваш вопрос — это юрисдикция заместителя директора по капитальному строительству. И вы вновь вынуждены обращаться к директору.

Принцип первого руководителя гласит: **при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия**, так как только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия. Так как основной целью внедрения большинства важнейших мероприятий является повышение эффективности социально-экономического функционирования предприятия, то руководить такими работами должен не специалист в какой-то определенной области (например, разработчик АСУ), а только тот специалист, который может охватить всю проблему, стоящую перед предприятием в целом, глубоко знающий цели и задачи, узкие места в его работе, т.е. первый руководитель.

Чаще всего этот принцип применяется при разработке АСУ предприятия, а это всегда сопряжено с решением вопросов правового и организационного характера: изменением структуры управления, введением новых функциональных обязанностей работников аппарата управления и производственного персонала и т.п. Решение всех этих вопросов — прерогатива только первого руководителя предприятия. Разработка и внедрение АСУ, как правило, выполняются не по инициативе директора предприятия, а на основании решения вышестоящих организаций. И сегодня, после перехода предприятий и фирм на работу в условиях рыночных отношений, не приходится обольщаться, что руководитель филиала фирмы будет инициатором внедрения средств и методов компьютерной обработки информации. В этом случае эффективность автоматизации снижается, поскольку специалисты в области АСУ не имеют достаточных прав, чтобы обязать службы предприятия перейти на новую технологию управления, а разработка проекта АСУ без участия руководителя предприятия обречена на существенные пробелы и недоработки.

Создание новых управленческих технологий требует проведения комплекса подготовительных работ, участие первого руководителя в которых необходимо: решить вопросы финансирования, перераспределения прав и обязанностей исполнителей, привлечения к работам специалистов других смежных организаций должен именно он. Среди подготовительных мероприятий следует особо отметить:

— проведение обучения и повышение квалификации сотрудников предприятия;

— организацию обмена опытом и командировок специалистов на родственные предприятия, где работы по автоматизации развиваются наиболее успешно;

— проведение бесед и семинарских занятий разработчиков новой системы с ведущими специалистами предприятия.

Анализ срыва выполнения многих важных программ, серьезных заданий показывает, что одной из причин таких срывов является несоблюдение этого принципа управления.

8.9. Принцип одноразового ввода информации

В деятельности руководителя информация, ее оперативность и достоверность, играет решающую роль, так как она является предметом, средством и продуктом управленческого труда. **Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач** — вот суть этого важного принципа управления. Этот метод накопления производственной, экономической, кадровой и нормативно-справочной информации является основой для создания **баз и банков данных**, незаменимым инструментом для получения руководителем и всеми структурными подразделениями предприятия объективных и достоверных данных о ходе технологического процесса. Напомним, что базой данных является совокупность сведений, хранящихся в запоминающих устройствах компьютера, а банк данных — более мощная система хранения информации — функционально организованное информационное обеспечение коллектива пользователей или совокупности решаемых в системе задач. Создание автономного банка данных дает возможность отделить информацию от прикладных программ, облегчить доступ к ней различным категориям пользователей и более надежно хранить информацию.

Еще одно важное следствие реализации принципа одноразового ввода информации и создания на его основе банков и баз данных — возможность прямого доступа конечного потребителя к хранящейся информации без какого-либо посредника. Разработанные диалоговые процедуры действуют на основе алгоритмических языков сверхвысокого уровня, но (несмотря на устрашающее название) освоить эти языки — дело нескольких часов или дней. Работая в диалоговом режиме с банком данных, специалисты и работники аппарата управления могут самостоятельно решать задачи и уйти от традиционной зависимости от программистов, которые уже давно чувствуют себя элитой управления. Базы и банки данных всегда создаются с определенной степенью избыточности, т. е. учитываются динамичность и непрерывное развитие системы в целом, что обязательно приводит к увеличению объемов обрабатываемой информации и появлению новых типов управленческих задач.

В промышленно развитых странах уже в 80-х годах создавались общедоступные банки данных, что стало возможным благодаря развитию интегральных систем связи и массовому внедрению компьютерной техники. Любая, сколь угодно отдаленная информация стала доступной для рядового пользователя, и вход в общедоступный банк данных может быть осуществлен и с домашнего компьютера. Все это способствовало развитию малого бизнеса, научного и культурного обслуживания. Одновременно с этим интенсивно развивался маркетинг информационных услуг и развивалось экономическое пространство для высокодоходных инвестиций

в эту область. Наглядно развитие информационного обеспечения иллюстрируется следующими данными:

Количество общедоступных банков данных на развитие	Объем инвестиций, млрд. долл.
США	3200
Великобритания	52 } 35
Германия	290
СССР	0 ¹

Как видно, наше отставание от передовых стран в информационном обеспечении продолжает стремительно нарастать и угрожает стать необратимым. В этом случае Россия может превратиться в информационную колонию и никогда не сможет обеспечить своему населению современный уровень жизни, культуры, образования и благосостояния даже при помощи и содействии высокоразвитых стран.

Реальное применение принципа одноразового ввода информации дает возможность управляющим всех уровней использовать и своей работе большие объемы достоверной и оперативной информации. Например, управляющий фирмой или супермаркетом может легко получать ежедневную, еженедельную, месячную и годовую информацию с нарастающим итогом о цене каждого из большой номенклатуры товаров, о количестве проданного товара и о складских остатках его, о текущих расходах и прибыли и т.д. Часть этой информации вводится в базу данных автоматически, с помощью складских или цеховых регистраторов производства, а в магазинах — с помощью устройства, считывающего записанную на упаковке информацию о товаре. "Отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний, без выхода на сторонние базы данных. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах за несколько часов, а когда-то на это ему требовались месяцы работы. Благодаря этой новой автоматизации процедура принятия решений, которая раньше была прерогативой высшего руководства, теперь передается находящимся на производстве управляющим, которые теперь лучше информированы" — вот мнение опытного менеджера об изменениях, которые внесли в практику управления базы данных и реализация принципа одноразового ввода информации [86]. Важно только сохранять точную адресность выдаваемой информации, т.е. оградить пользователя от избыточной информации и при изменении структуры предприятия передавать сведения нуждающемуся в них абоненту.

Принцип одноразового ввода информации является основой одного из перспективных направлений современного менеджмента — информационного. Важнейшей функцией информационного менеджмента является управление банками данных, обеспечивающее создание четкой организационной структуры, позволяющей своевременно выдавать достоверную информацию в том виде, который облегчал бы процедуру

¹ В СССР отдельные ведомства имели банки данных в своей области деятельности, но они не были общедоступными.

принятия решений. Введенная в память банка данных информация обеспечивает интеграцию средств информационных технологий, определяющих эффективность деятельности предприятия.

Информационный менеджмент в настоящее время используется большинством ведущих научных и промышленных корпораций мира, хотя в 1985 г. в ФРГ лишь 5% предприятий применяло этот метод управления банками данных. Расходы на инновационные научные исследования, внедрение новых задач и технологий, современные программные продукты весьма высоки. По данным американского журнала "Datamation" затраты на эти цели ведущих компьютерных фирм составляют:

Фирма	Расходы на внедрение новых научных разработок	
	% от дохода	млн. долл.
NTT	32,2	724,8
TRW	24,7	1811,5
Lotus	17,0	94,3
NEC	15,7	3081,9
Mentor	15,1	64,5
Microsoft	15,0	143,1
Unisys	14,3	1445,0
Computer Associates	13,6	176,0
Data General	13,2	171,6

8.10. Принцип новых задач

Применение современных систем математического программирования и технических средств обработки информации позволяет решать и накапливать принципиально новые производственные и научные задачи. Неразумно создавать автоматизированные системы только в расчете на традиционные методы управления производством и действующие технологии. Применение современной компьютерной техники и мощного комплекса программных средств позволяет создавать новые методики планирования и управления, новые информационные технологии, которые в традиционных системах нельзя было применить из-за невозможности обработки большого объема информации в жесткие сроки.

В отраслевых и государственных фондах алгоритмов и программ собран практически весь комплекс задач по технической подготовке производства, технико-экономическому планированию, оперативному управлению, бухгалтерскому учету, управлению финансами, сбыту и реализации продукции, контролю ее качества, по учету кадров, контролю исполнения и т.д. Опытный руководитель всячески содействует внедрению в производственную практику этого большого комплекса отлаженных и прошедших проверку на реальных массивах информации задач, что позволяет быстро обрабатывать и получать любую объективную, достоверную информацию и освободить исполнителей от рутинного, унизительного ручного труда. Примером реализации этого принципа управления в производстве, строительстве и в аппарате различных государственных служб могут служить принципиально новые комплексы

задач, внедрение которых стало возможным лишь при использовании быстродействующих вычислительных машин с большим объемом оперативной памяти: автоматизированная информационная система о ходе строительства важнейших объектов (АИС), система управления перевозками бетона и раствора (СУПЕР), оперативная система учета ежедневного выполнения производственного плана, автоматизированная система контроля исполнения важнейших документов (АСКИД, современная версия — оргонайзер) и ряд других высокоэффективных систем справляются с задачами, которые было совершенно невозможно решить при традиционных методах обработки информации.

Большинство принципиально новых задач имеют сложную организационно-технологическую модель и с трудом поддаются формализации. Имеющиеся в распоряжении теории алгоритмов и программ методы не всегда могут описать многовариантные ситуации, возникающие в процессе управления. В настоящее время ведутся поиски в области создания таких моделей, которые возможно более полно описывали бы анализируемую ситуацию и отражали бы опыт одного или нескольких высококвалифицированных специалистов по решению возникшей задачи. Системы, действующие на основании таких моделей, получили название экспертных и находят все большее применение при решении новых задач в различных областях науки и техники, и в том числе в менеджменте. Высокий интерес к экспертным системам объясняется тем, что для решения сложных новых ситуационных задач необязательно привлекать крупных специалистов, эти задачи могут быть решены рядовыми сотрудниками, владеющими компьютерной техникой.

Однако внедрение принципа новых задач постоянно встречает при реализации заметное сопротивление. Руководитель должен быть готов к этой негативной реакции на нововведения и понимать ее причины: боязнь сокращения рабочего дня, а следовательно, и заработка, и даже потери рабочего места; опасность снижения социального статуса и того, что возникнут новые нормы и требования к интенсификации труда. Наиболее обоснованной причиной сопротивления любым новациям является боязнь безработицы, которая стала за последние годы реальной составляющей нашей повседневности. Есть и другие, более личного характера причины: критика и отказ от традиционных методов работы могут восприниматься как личная обида, опасения узкой специализации и монотонности новых условий труда, непонимание сути и последствий нововведений и, наконец, главное — боязнь обесценивания, девальвации своей личности, ее социального значения. Вновь уместно напомнить, что управление является не только наукой, но и великим искусством. Когда управление предприятием осуществляется только на основе рациональных, научно обоснованных, но традиционных методов, в этом таится угроза развитию и появляется вероятность потери самых талантливых, неординарно мыслящих специалистов, способных выдвигать и решать принципиально новые задачи.

Склонность к нетрадиционным методам, к поиску новых способов решения задач и риску внедрения новейших технологий могут проявлять не только отдельные яркие личности, но и целые предприятия во главе со смелыми руководителями. В начале XX века появилось даже специальное название для таких предприимчивых фирм — грюндеры. Сегодня стратегию

смелого вложения капитала в новейшие высокие технологии и в поиск нетрадиционных решений новых задач называют венчурной. Обычно венчурные предприятия создаются учеными, изобретателями, совавшими новые идеи или оригинальные технологии ("ноу-хау"). Примеров такого "грюндерства" в мировой практике много, достаточно вспомнить фирму "Эппл", создавшую первые персональные компьютеры, конвейерную технологию производства автомобилей Г. Форда, конструкторское бюро С.П. Королева, создавшее первый в мире спутник и космический корабль. В конкурентной борьбе, да и в любых жизненных ситуациях шансы на успех имеет тот, кто способен принимать непредсказуемые, иногда внешне нелогичные решения по возникающим проблемам. Не стремитесь быть всегда слишком рациональными!

Следует вновь подчеркнуть, что успешная реализация принципа новых задач во многом зависит от результатов научных исследований и эффективного применения новейших средств обработки информации. В реквием отечественным разработкам новой компьютерной техники можно внести несколько оптимистических, обнадеживающих нот: появились сообщения о сенсационном прорыве ученых научно-исследовательского центра "Модуль" в области создания высокопроизводительного микропроцессора.

Созданная этим НТЦ сверхбыстродействующий микропроцессор на базе "нейроматрицы" NM 6403 позволяет выполнять массовые параллельные вычисления, обладает способностью к обучению и обобщению, адаптивностью и устойчивостью к неточной обучающей информации. По своей производительности (и невысокой стоимости!) российский микропроцессор превосходит все известные мировые аналоги. А специалисты из группы компании "Эльбрус" под руководством академика Б. Бабаяна готовы предоставить на суд общественности построенный по технологии Very Large Instruction Word процессор E2k, который, благодаря межплатформенной совместимости и прогнозируемой производительности, превосходящей не только Intel Merced, но и McKinley в несколько раз, вполне может составить через пару лет конкуренцию этим процессорам. Были бы деньги на реализацию, а идеями Россия всегда была богата...

8.11. Принцип повышения квалификации

Фирма "Мацусита" сначала производит квалифицированных людей, а потом продукцию.

Основной принцип деятельности фирмы "Мацусита"

Характерной чертой любого общества, стремящегося к процветанию, является повышенное внимание к системе образования — от начального до повышения квалификации дипломированных специалистов. Германия, например, декретом Фридриха Великого ввела обязательное начальное образование еще в XVI в., к концу XIX в. 97,5% немецких детей получали школьное образование. К 1925 г. 99,4% японских детей посещали школу, а в 1927 г. 93% японцев умели читать. Будем объективны — успехи системы народного образования СССР тоже были весьма значительны, хотя централизованное распределение выпускников институтов, которым в

приеме на работу нельзя было отказать, создавало множество сложностей и конфликтов.

Но реализация принципа обязательного повышения квалификации традиционно встречала сопротивление на всех уровнях управления: работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации ("Зачем мне это нужно? Все равно я ничего не пойму..."), а высшие руководители уже все давно знают. Когда-то, еще до перестройки, если от руководителей требовали в обязательном порядке направлять сотрудника на учебу, то обычно командировали самого слабого, ненужного предприятию сотрудника. Были даже "штатные специалисты по повышению", проходившие курсы по 7—10 раз, но они, увы, так и остались рядовыми инженерами техотдела или службы комплектации...

Однако многочисленные исследования показывают, что после окончания вуза ежегодно теряется в среднем около 20% знаний, научно-технический прогресс обрекает большинство специалистов на отставание по основным направлениям своих профессиональных знаний. Рекомендуется повышать свои знания специалистам в области машиностроения каждые 5,2 года, в химической промышленности — каждые 4,8, в металлургии — каждые 3,9, а в сфере бизнеса — каждые 2 года. С 1990 г. по 1994 г. численность обучающихся в системе повышения квалификации и переподготовки руководителей сократилась почти в четыре раза: в 1990 г. поучалось 4836,1 тыс. чел., в 1991 г. — 2169,4 тыс., в 1993 г. — 1380 тыс., в 1994 — 1773 тыс. [120]. Количество учащихся с 1995 г. по 1998 г. несколько увеличилось, но все равно не достигло уровня 1990 года. Институт экономики РАН считает, что необходимо срочно обеспечить поддержку системы повышения квалификации специалистов за счет бюджетных средств, а также путем привлечения внебюджетных финансовых источников.

Итак, этот принцип управления настоятельно требует **обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности.** Рыночная экономика современной России предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений. Процесс обучения человека не так прост, как кажется многим непосвященным. Обучение человека начинается с рождения и продолжается всю жизнь, но интенсивность восприятия, столь удивительная в младенческие годы, падает с годами, и в период интеллектуального и физического расцвета личности способность к обучению значительно снижается. Этот странный на первый взгляд факт подтверждается многими исследованиями педагогов, психологов и социологов (рис. 24).

**Восприятие,
навыки**

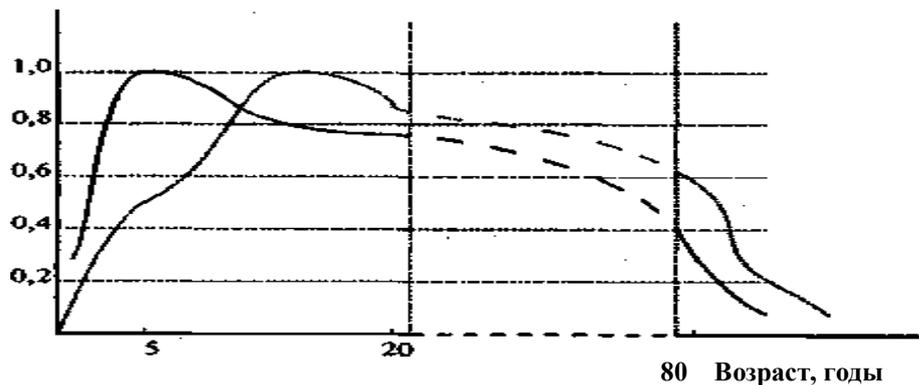


Рис. 24. Скорость восприятия знаний и относительная усвояемость навыков в зависимости от возраста (восприятие, навыки)

Как видно, способность воспринимать новую информацию, в том числе и в системе повышения квалификации, с возрастом снижается. Однако при современных темпах развития ведущих отраслей знания, и особенно теории и практики управления, каждому специалисту необходимо совершенствовать свою профессиональную подготовку. Ведь не счесть для себя зазорным великий полководец А. В. Суворов в 60 лет сдать экзамен на мичмана!

Опыт крупнейших фирм Европы, Америки, Японии показывает, сколько настойчиво проводят они политику тотального повышения квалификации и переподготовки кадров. Тысячи институтов, колледжей, постоянно действующих семинаров и курсов проводят обучение персонала любого уровня, и предприятия расходуют большие средства на эти мероприятия, поскольку видят в этом гарантию развития своих производств. К примеру, в США подготовкой профессиональных менеджеров занимаются около 1500 высших учебных заведений, фирма IBM в 1986 г. затратила на обучение и подготовку своих работников 750 млн. долл., а всего в 1985 г. в США было затрачено на все формы обучения менеджменту 60 млрд. долл. Годовой бюджет Мэрилендского университета США составляет более 1 млрд. долл., а МГУ — примерно 10 млрд. рублей! Японские фирмы тратят на обучение в расчете на одного занятого в 3—4 раза больше, чем американские [29]. В целом доля затрат на образование в процентах к национальному доходу в России составляет примерно 2%, в США — 12,2%, в ФРГ — 12,1% (данные журнала "Управление персоналом" № 1, 1997 г.). Вдумайтесь в эти цифры!

Но существует и более жесткий взгляд на проблемы обучения персонала. Руководители консалтинговой компании "Дека" считают, что "качества, которые нельзя выработать в своем персонале тренировкой, как правило, можно приобрести, наняв новых работников, обладающих этими качествами" [99]. Сравнивая программы повышения квалификации в различных зарубежных фирмах и специальных институтах, можно видеть, что в обязательном порядке изучается история предприятия, его принципы, стратегия и обязательно выделяется значительное время на изучение теории и методов практического применения искусства управления. Это обстоятельство еще раз подтверждает важность и актуальность рассматриваемых в этой книге вопросов.

Другим методом обучения является ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают на срок от трех месяцев до

года из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников фирмы со многими сторонами деятельности предприятия, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов. Необходимость ротации и постоянного повышения своего профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психики. Поступая на работу, человек обычно полон честолюбивых надежд, оптимизма, новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу. Не всегда эти надежды сбываются, и после периода разочарования, фрустрации работник осваивается на новом рабочем месте и начинает компетентно разбираться в стоящих перед ним задачах. Следующие этапы — приобретение прочных навыков, мастерства и — новая волна недовольства собой, своим местом в коллективе, человек ощущает потребность в дальнейшем творческом развитии и материальном стимулировании своего труда (эти этапы наглядно видны на рис. 25).

Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ. Необходим перевод, ротация сотрудника на новый участок работы или направление его на повышение квалификации. Повышать уровень своих знаний не обязательно в академиях и специальных институтах. Можно, и это значительно дешевле, делать это в стенах своего предприятия, ведь и раньше у нас практиковались дни технической учебы. В повседневной жизни такая учеба идет непрерывно: приступил к работе новый сотрудник, кого-то перевели в другой отдел, кого-то повысили в должности — всех их нужно готовить к новым условиям труда.

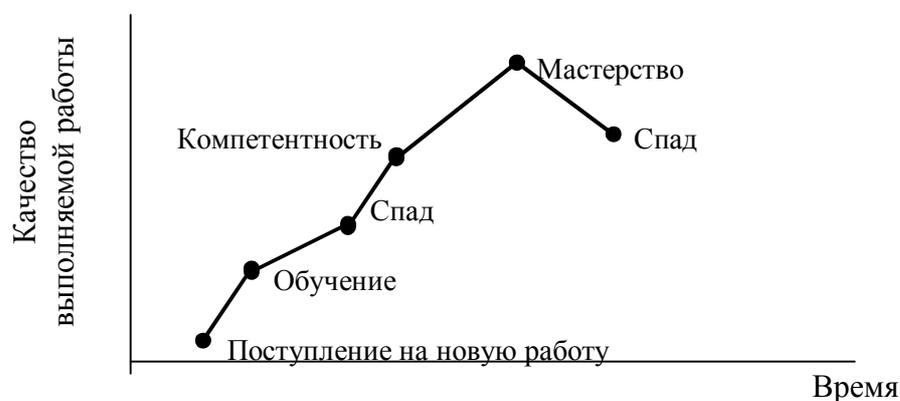


Рис. 25. Этапы деловой активности работника

Руководителя и специалиста, ответственного за обучение, ждет много трудностей на этом пути, ведь не все имеют педагогические способности, не всегда владеют необходимыми методиками, да и время, как всегда, на обучение тратить жалко — очень живучи в нас старые взгляды на повышение квалификации. Обобщение опыта внутрифирменного обучения позволяет определить наиболее характерные педагогические ошибки:

— изучаемые новые технологии, производственные приемы, экономические или управленческие правила и нормы обычно кажутся специалистам ясными и простыми. Слушатели, робя перед авторитетом и боясь показаться некомпетентными, стесняются переспросить, задать

дополнительные, иногда действительно наивные вопросы. Необходимо проявить терпение и чаще применять один нехитрый педагогический прием: сложную тему лучше изложить дважды, один раз — увлекательно, интересно, может быть, даже упрощая, вульгаризируя проблему, а второй раз — академически строго, четко и грамотно;

— обилие нового материала. Преподаватель, которому все, конечно, ясно, иногда не может оценить новизну и объем потока неожиданной для слушателей информации и искренне удивляется плохой стартовой подготовке учащихся. "Да как же вы этого не знаете? Чему вас раньше учили?" Преподаватель обязан заранее получить информацию об уровне знаний слушателей, быть готовым к неоднородности их подготовки и чаще давать слушателям возможность отдохнуть от усвоения сложного материала с помощью дружелюбной шутки, анализа какого-нибудь производственного казуса, вовлечь слушателей в непринужденную дискуссию;

— скука, уныние: "ничего я не понимаю и, конечно, ничего не пойму". Преподаватель может, например, прочесть громко должностную инструкцию. Там все написано верно, понятно, а уж если слушатели не понимают ничего — это их проблема, я-то умный, все это знаю. Нет, не умен такой наставник, и слушатели очень быстро вынесут ему свой нелицеприятный вердикт. Далеко не каждый специалист еще и хороший педагог, необходимо тщательно подбирать кандидатуры преподавателей (принцип соответствия!).

Любопытная особенность отличает современных слушателей крупных российских институтов повышения квалификации, академий и школ бизнеса: при несомненных способностях, энергии, напористости многие слушатели не ориентируются в самой технологии обучения, они не готовы серьезно и много работать и надеются получить быстро и сразу готовые рецепты, которые сделают их профессионалами в управленческой деятельности. Об этом сочетании амбициозности и интеллектуальной инфантильности некоторых слушателей хорошо сказал директор школы международного бизнеса при институте международных отношений А. Мануковский: "Что касается людей, которые к нам приходят, то, как правило, они талантливые, с большим желанием что-то сделать, с энергией, но и с абсолютным отсутствием базовых навыков. Это люди, не умеющие учиться. Они обладают снобизмом, они уже начальники. Они не готовы "скинуть" свой гонор и погрузиться в учебу. Они считают, что если заплатили за учебу, то кто-то должен положить им в рот таблетку, от которой они сразу станут предпринимателями". И действительно, приходится постоянно, тактично, но настойчиво с первых же лекций учить учиться, лишь только тогда можно быть уверенным в успешных результатах совместного труда преподавателей и слушателей. Обучать необходимо не только основам профессии управляющего, но и методам искусства воздействия на оппонентов, в том числе и ораторскому искусству. С большой пользой для слушателей и при самом активном их участии разумно дать слово одному из них для экспромтного выступления по определенной теме с последующим аргументированным анализом этого ораторского "шедевра" (поверьте, поле для критики будет весьма широким!). Важно наглядно показать эффективность таких ораторских приемов, как неожиданность информации, драматизация и наглядность, экспрессия и, конечно, юмор. Последние достижения в информационной технологии от-

крывают новые возможности и при решении проблем повышения квалификации. Весьма интересные перспективы открываются при использовании для системы индивидуального образования идей телеверситета — с помощью телесетей промышленные фирмы и отдельные слушатели имеют возможность получить доступ к мощным образовательным центрам на любом расстоянии и в удобное для них время. Применение персональных обучающих программ, возможность интерактивных контактов со специалистами и экспертами самого высокого уровня несомненно повысят качество обучения в системе повышения квалификации (в 1998 г. создана телеакадемия в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ).

8.12. Принцип "монтера Мечникова"

В начале деньги, а потом стулья.

И. Ильф, Е. Петров
"Двенадцать стульев"

Предприниматель России вышел в суровый мир международного бизнеса, и на этой коварной, "тропе войны" его подстерегают самые неожиданные опасности. В первую очередь ему, конечно, свойственно полное игнорирование законов и правил рыночных отношений, дилетантская надежда на русское "авось". Далее его подстерегают незнание иностранных языков, правовая безграмотность, неумение вести деловые переговоры, оформлять договоры и контракты.

Вот какие характерные негативные моменты отмечены западными бизнесменами при сотрудничестве с русскими: длительность ведения переговоров; отсутствие необходимых полномочий у русских представителей, особенно государственных учреждений; неспособность назвать реалистичные цены (как следствие плохого знания конъюнктуры рынка); необязательность при проведении переговоров (неявки на встречи, замедленная реакция на письма и факсы); склонность к ведению излишне подробных протоколов с детализацией каждого пункта (а ведь протокол — это еще не контракт!); слабое знание принципов маркетинга и законов рынка. И удивительная, милая доверчивость — а как же, да мы с ним мартини пили, даже расцеловались на прощание!

Вот невыдуманный пример: московская производственно-коммерческая фирма во главе с умным, образованным, но, увы, очень доверчивым ученым-физиком договорилась с обаятельным американским бизнесменом из "бывший русских" о поставке в Америку солидной партии оптических приборов. Решили не оформлять контракт, так как есть много общих знакомых, пили, правда, не мартини, а русскую водку и "как же не доверять людям...". Конфузный итог ясен — русская фирма потеряла несколько тысяч долларов. "Тогда архивариус очень тихо спросил: "А деньги?" — "Тише, дурак, — сказал Остап грозно, — говорят тебе русским языком — завтра, значит завтра". Конечно, не все зарубежные бизнесмены так нагло прямолинейны, как Остап Бендер, но мир бизнеса действительно суров, и рассчитывать только на филантропов было бы наивным.

Партнер Остапа Бендера по сделке со стульями монтер Мечников — "человек, измученный нарзаном", из популярного романа И. Ильфа и Е.

Петрова "Двенадцать стульев" — дал название еще одному мудрому совету из области искусства управления. Этот принцип, сформулированный в эпизоде, приведенном в эпитафии, позволил партнерам достигнуть согласия как "продукта непротивления сторон".

Принцип "монтера Мечникова" гласит, что **любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально**. Нельзя подписывать приказ о выплате премии, если руководитель не убежден в наличии премиального фонда; нельзя принимать на работу нового сотрудника, пока не будет создана вакансия; нельзя поставлять товар без предварительной оплаты или открывать совместное дело без товарного кредита. Сначала — деньги, потом — стулья!

Принцип "монтера Мечникова", точнее его инверсия, имеет еще одну область применения, которая выдвигает этот принцип на одно из важнейших мест в проблемах управления в современной России, — оплата работы по конечным результатам. Труд требует вознаграждения, и делается только то, что вознаграждается. Проблема оплаты труда более сложна, чем простое сравнение достоинств и недостатков повременной или сдельной оплаты.

В советское время вознаграждение обычно осуществлялось за отработанное время, а не за конечный результат труда работника и итоги деятельности предприятия в целом. Каждый был уверен, что по итогам месяца он получит точно рассчитанную сумму денег независимо от того, как человек трудился и каков общий результат деятельности коллектива. Тут действовал уже не метод "кнута и пряника", а только "кнута" (выговор, понижение в должности, увольнение), поскольку "пряника" не было, если не считать похвальных или почетных грамот и премий по итогам года, которые обычно тоже были гарантированы.

Вспомните знакомую картину: на обочине дороги сидят ремонтные рабочие в ярких оранжевых куртках, ждут, когда привезут асфальтовую смесь. Не спешат, спокойны, ведь платить им будут за рабочий день, а не за итог работы — ремонт дороги. И водитель автомашины не спешит: сделает нормативное количество ходок — и получит свое. И в магазине была та же картина: хорошо ли продавец обслужил покупателя или "облаял" его, много ли продал товара, мало — его это не волнует, его зарплата точно фиксирована и не зависит от итогов и качества труда.

Сегодня подавляющее большинство руководителей предприятий живут только сегодняшним днем, не заботятся о перспективе и о стратегическом развитии своего предприятия, неохотно тратят ресурсы на техническое перевооружение и повышение квалификации специалистов. Нет материальной заинтересованности и у руководителей среднего звена для того, чтобы получить необходимый результат меньшим числом исполнителей и в кратчайшие сроки. А вот оплата труда работников японских фирм более чем на 30% зависит от итоговой прибыли фирмы! Вариант принципа "монтера Мечникова" в этом случае формулируется так: "Если в итоге твоего труда будет получена прибыль — получишь деньги". Этот принцип весьма категорично поддерживает известный американский менеджер Джек Стэк, протестуя против метода "заплати мне сегодня, отработаю как-нибудь потом". Именно это и является причиной гибели большинства компаний, потому что так думают очень многие, начиная от руководителя и кончая простым рабочим. Вы должны занять

противоположную позицию — "сначала заработай". Сознательно не будем останавливаться на других "принципах управления (унификации документооборота, обратной связи и т.д.), так как их значение в науке и искусстве управления не столь существенно.

Вопросы для самопроверки:

1. Понятие принципов управления, их объективность и универсальность.
2. Особая актуальность принципа правовой защищенности управленческого решения в условиях перехода экономики России к рыночным отношениям.
3. Централизация и децентрализация; принцип оптимизации управления.
4. От каких факторов зависит норма управляемости?
5. Особенности и сфера применения принципа делегирования полномочий.
6. Какие принципы управления вы считаете особенно актуальными в условиях организации производства современной России?

Часть IV

Социально-психологические аспекты управления

Глава 9. Влияние внешней среды на формирование и реализацию управленческого решения

9.1. Государство, нация

*Л. ван Бетховен, финал 9-й симфонии,
ода "К радости" И. Ф. Шиллера:
"Объединитесь, миллионы!"*

Раньше, давным-давно, жили все люди на земле дружно, мирно и "на всей земле был один язык и одно наречие". И вдруг решили они в городе Вавилоне строить башню аж до самого неба. Зачем? Ведь любому здравомыслящему землянину, не говоря уж о Великом Архитекторе Вселенной, была ясна абсурдность и инженерная нелепость этого плана. Очевидно, что библейское сказание о строительстве "вавилонского столпа" нужно понимать иносказательно. Человечество задумало создать нечто столь чудовищное, противоречащее желанию Бога, что он не "просто" разрушил этот столп, не наслал на людей мор или землетрясение, — нет, он решил наказать людей за их дерзость более жестоко, непоправимо: "сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого". Так появились различные языки и нации (сейчас в мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств).

Теория этногенеза — происхождения народа (от греч. *ethnos* — народ, племя) и пассионарных взрывов (от латин. *pazzio* — страсть), разработанная Л. Н. Гумилевым, убедительно показывает, что в своем эволюционном развитии каждый этнос, государство, народ, нация знают периоды удивительного взлета и депрессий, им характерны свой исторический и экономический путь развития, своя идеология (система общественных идей, теорий, взглядов), культура, религиозные представления, мораль. Государство обеспечивает развитие и защиту действующей политической, экономической и социальной системы, нацию объединяет общность территории и условий экономической жизни, стереотипы поведения, язык, своеобразие культурных и религиозных традиций. Но с позиций истории и демографии понятия государства и нации весьма хрупки, иллюзорны и непостоянны.

Священная Римская империя, "Никогда не заходит солнце над Великобританией!", "СССР — шестая часть планеты" — государства эти разрастались как снежный ком и растаяли как снег... Нация... Нет темы более опасной, коварной и деликатной, чем эта! Посмейте только сравнить нации друг с другом и на общем фоне хвалебных оценок упомянуть какую-либо отрицательную национальную черту! Нет, не существует ни у одной нации ни одной отрицательной черты! Скажите только, что русский ленив, цыган вороват, а немец — педант, возмутятся и русские, и цыгане, и немцы. Или попробуйте составить рейтинг по вкладу нации в мировую культуру — обидятся все нации, занявшие в этом списке вторую позицию и ниже.

Вот, например, какие обидные для русских выводы сделала группа экспертов во главе с американским социальным психологом Д. Пибоди о

национальных особенностях русских и американцев: "Русские более, чем американцы: скупы, "зажаты", серьезные, скептически, настойчивы, разборчивы, осторожны, спокойны, скромны, тактичны, практичны, трудолюбивы и умны. Американцы более, чем русские: щедры, "раскованны", веселы, доверчивы, уступчивы, смелы, тщеславны, агрессивны. В целом американцы вызывают гораздо больше симпатий по сравнению с русскими". Согласны с этими выводами?

А вот что пишут о русских сами русские. В работе А. П. Егоршина "Управление персоналом" [39] была предпринята попытка определить наиболее характерные положительные и отрицательные качества трудящихся России (см. табл. 3).

Таблица 4

Качества российского работника¹

<i>оложительные</i>	<i>I</i>
Бескорыстие — готовность отдать последнюю рубашку, как "Иванушка-дурачок"	Воровство государственной и частной собственности, злоупотребление служебным положением, личное обогащение за счет фирмы
Благодарность — на собранные деньги строились церкви, школы, памятники. Крестьяне сохранили усадьбу А. С. Пушкина в Б. Болдино после революции	Неблагодарность за оказанную помощь, консультации, к учителям, к старшим по возрасту, по должности
Гостеприимство — умение встретить гостей, готовность истратить последние средства и запасы продуктов для приема гостей	Пьянство на работе, в семье, на отдыхе, в праздники. Неумение правильно нить, несоблюдение норм выпивки ("вино текло рекой")
Доброжелательность — очень доброе отношение к людям, иногда при внешней грубоватости	Зависть к чужому дому, имуществу, участку, работе, должности, карьере, покупке
Интернационализм — терпимое отношение к людям другой национальности на работе, и браке, в общении, на отдыхе	Русский шовинизм и национализм, пренебрежение к малым нациям ("чурки", "чукчи", "азиаты", "черные")
Искренность — открытость эмоций и чувств к другим людям, "душа нараспашку"	Подозрительность к иностранцам, незнакомым людям, новым технологиям и приемам труда
Коллективизм — сознание принадлежности к определенной	Индивидуализм — нежелание кооперироваться, ориентация паевой

¹ Таблица приводится по книге: *Егоршин А.П. Управление персоналом.*

социальной группе (бригаде, отделу, кооперативу), стремление работать вместе	бизнес, "удельные княжества", "коммуны" и "семьи"
Покорность — готовность выполнять законы и инструкции администрации и даже терпеть притеснения (сказались 300 лет татаро-монгольского ига)	Недисциплинированность, отсутствие уважения к правилам фирмы, опоздания на работу, низкая исполнительская дисциплина
Неприхотливость к работе, пище, удобствам и условиям труда (удельные затраты на 1 рабочего значительно ниже в России, чем в западных странах)	Барство — деление работы на "черную" и "белую", руководящую и исполнительскую, пренебрежение к ряду профессий (мойщик, уборщик, доярка, пастух, конюх и т. д.)
Трудолюбие — природное качество русских, т.к. суровые условия жизни заставляли много работать	Лень — нежелание стабильно работать, стремление иметь побольше "перекуров", отложить работу на завтра
Преданность Родине, предприятию, деревне и семье (спасали нацию от порабощения во всех войнах)	Предательство интересов Родины во время войн, увольнение с предприятия в погоне за "длинным рублем"
Щедрость души и сердца, легкое отношение к деньгам (даже небогатые люди легко расстаются с деньгами, делая дорогие подарки друзьям и родственникам)	Жадность, переходящая в скопидомство, стремление к накопительству, образ гоголевской Коробочки
Широта кругозора, умение видеть перспективу, стремление к новым знаниям и территориям (освоение Сибири, завоевание Азии и Кавказа, изобретение паровоза, первого спутника, постройка атомной электростанции и др.)	Узость взглядов, нежелание видеть и работать на долгую перспективу, желание сиюминутных успехов

Согласны ли вы с этими оценками качеств наших работников или попытки определить столь категорично эти качества вам кажутся сомнительными?

Расплывчатые очертания нации. Общность территории? Армяне и в России, и в Сирии — армяне. А вот в России, к радости юмористов, существует Еврейская автономная область, в которой евреев фактически и нет; а в Дагестане чуть ли не в каждом ущелье живет отдельная народность: аварцы, лаки, даргинцы, кумыки, лезгины — всего около ста народностей. Высокий процент компактного проживания на данной территории "коренных" народностей? Но сегодня доля представителей коренной национальности в Казахстане составляет 39,7%, в Ненецком национальном округе — 12, в Чукотском — 9, в Ханты-Мансийском — менее 3%! [2]. Культурные традиции? Они несомненны, но известна шутка из плоского одесского юмора, ставшего таким популярным в последние годы, что в знаменитых русских симфонических оркестрах до недавнего времени русские играли в основном на барабанах, трубах и на треугольнике. А как генеалогически сложен фактический состав практически каждой нации! Ведь толпы завоевателей тысячи лет перемещались по земле, не опасаясь СПИДа и не имея противозачаточных средств. С точки зрения генетики и селекции этот процесс шел на пользу человечеству (дворянство уже сотни

лет охотно шло на межнациональные браки); может быть, скоро он завершится исчезновением понятия "нация", как это произошло уже в США, Франции и ряде других стран?

Значительно более устойчиво, хотя все же неопределенно, понятие "страна" как территория с некоторыми четкими географическими координатами и природными условиями, имеющая государственный, суверенитет или входящая в состав другого государства на правах колонии, протектората. Государства могут исчезать, страна остается всегда. Как и народ — форма исторической общности людей с весьма смешанным и фактически неопределимым национальным составом, проживающих на одной территории, имеющих общий язык, схожий психический склад ума, особенности культуры и образа жизни, закрепленные в специфических обычаях, нравах, традициях. Жесткое причисление себя к строго определенной нации порождает деление людей на "своих", т.е. друзей, и "чужих" — врагов и часто бывает источником национальной нетерпимости, национализма и кровавых столкновений. Здесь уместно вспомнить Дейла Карнеги: "Не считаете ли вы, что стоите выше японцев? А ведь, по правде говоря, японцы полагают, что стоят гораздо выше вас. Так, консервативно настроенный японец приходит в бешенство при виде белого, танцующего с японкой.

Не думаете ли вы, что стоите выше индусов в Индии? Это ваше право, но миллионы индусов ставят себя настолько выше вас, что не захотят снизойти до прикосновения к пище, которую осквернила, упав на нее, ваша иноверческая тень.

Не находите ли вы, что стоите выше эскимосов? Это опять-таки ваше право, но, может быть, вам интересно узнать, что думают о вас эскимосы? Ну так вот: среди эскимосов иногда попадаются бродяги, никчемные бездельники, не желающие работать. Эскимосы называют их "белыми" — это слово служит у них для выражения величайшего презрения. Каждая нация считает себя выше других наций. Это порождает патриотизм и... войны".

Самые страшные, катастрофические ошибки в управлении обществом имеют в своей основе этническую или религиозную нетерпимость. История цивилизации удивляет, с какой легкостью можно начать кровавую бойню лишь на том основании, что они, другие, имеют не такой разрез глаз, мерзкий, отвратительный оттенок цвета кожи, что говорят они "не так, как люди", и что их культура, обычаи много ниже, чем наши. И как оскорбительно сознавать, что есть мужчины, не прошедшие милый и совершенно необходимый для счастливой жизни обряд обрезания, что некоторые — подумать только! — крестятся двумя перстами или читают Библию не на латыни, а на своем туземном языке! Ничему, видимо, не научила человечество последняя война, унесшая 55 миллионов жизней и развязанная под лозунгом *Deutschland über alles*, национальные и религиозные конфликты продолжаются, появляются новые фюреры и новые призывы *über alles*...

Суниты и шииты, католики и протестанты, геноцид армян, проблемы курдов, басков, каталонцев, албанцев и сербов, непрекращающаяся война между евреями и появившимся неведь откуда палестинским народом, постоянные кровавые межнациональные конфликты в Африке и Центральной Азии — вот какую кару несет человечество за грех

вавилонского столпотворения. Старейшая и Европе национально-религиозная проблема — борьба между протестантами и католиками в Северной Ирландии, т.е. между — вдумайтесь только! — христианами, неустанно проповедующими мир между народами, терпимость и святость заповеди "не убий!". С 1969 г. английские вооруженные силы находятся на территории Ирландии, но кровь продолжает литься, вражда не прекращается. Продолжается непримиримая вражда между англо- и франкоязычным населением благополучной и процветающей Канады. Даже и Бельгии, стране высокой культуры и глубоких исторических традиций, возникли противоречия между фламандцами (северные провинции) и валлонами (юг страны), которые заставили установить так называемую лингвистическую границу: на севере применяется нидерландский, а на юге французский язык. Во время этнических конфликтов в Боснии и Герцеговине свыше миллиона жителей были вынуждены бросить свои дома и имущество, десятки тысяч были убиты. Сотни тысяч людей погибли в Руанде во время кровавой резни между народностями хуту и тутси... В нашей стране за последние годы средствами массовой информации настойчиво и целенаправленно создается враждебный образ "лиц кавказской национальности", склонных якобы к тунеядству, спекуляции и криминалу, что на многие годы затормозило процессы интернационализации культуры и общественной жизни.

Если человек вынужден относить себя к какой-либо нации по конъюнктурным соображениям, значит, не все благополучно в этом государстве. Отец — кореец, мать — еврейка, их очаровательная дочь получает запись в паспорте... "русская". Сегодня в России проживают тысячи русских с украинскими фамилиями. Все они, несомненно, имеют по мужской линии украинские корни, но по каким причинам, под давлением каких обстоятельств они были вынуждены сменить национальность? В советское время, в эпоху борьбы с "безродным космополитизмом" и в рамках известной программы "Россия — родина слонов", велась планомерная манипуляция с национальной принадлежностью крупных деятелей науки и культуры. "Лист Франц, знаменитый композитор и пианист" (энциклопедия Брокгауза — Ефрона), "Лист Франц, гениальный, несравненный пианист и знаменитый композитор" (Музыкальный словарь Г. Римана, 1896) становится не только венгром (так как он "родился 22 октября 1811 г. в Райдинге близ Эдинбурга, Венгрия" — Г. Риман), но и меняет имя на Ференц; великий пианист и композитор Шопен Фредерик Франсуа, сын французского эмигранта Никола Шопена из Нанси, становится польским пианистом, так как родился в Польше, хотя и Лист, и Шопен всю жизнь прожили во Франции. Следовательно, национальность определяется не "по крови", не языковой или культурной общностью, не местом жизни и творчества, а местом рождения. А вот Адам Мицкевич родился в Белоруссии, но он великий польский поэт. Карл Иванович Росси (1775—1845) и Варфоломей Варфоломеевич (Бартоломео) Растрелли (1675—1744) — русские архитекторы, хотя и не родились в России. Так по какому же признаку определяется национальность? И разве верное, добросовестное служение своей стране не является более важным?

Несмотря на генеалогическую "интернациональность" подавляющего большинства людей, искусство управления настоятельно требует учитывать специфические особенности, правила и стереотипы поведения той нации, к

которой причисляет себя данный человек, и относиться к этим деликатным особенностям с искренним уважением и пониманием. Этническое самосознание формируется с раннего детства на основе общепризнанных постулатов и определяет образ мышления человека, его поведение. Этническое сознание весьма устойчиво, жизненные явления воспринимаются и оцениваются с позиций национальных традиций и своеобразной шкалы ценностей, этническая принадлежность закрепляется воспитанием, моноэтническими браками и передачей новому поколению религиозных, языковых и культурных традиций.

Производственные коллективы нашей страны преимущественно интернациональны по своему составу, их руководители должны обладать достаточно высокой культурой, образованием и понимать необходимость учитывать национальные особенности при общении с представителями различных этносов. Особенно это важно учитывать при работе с иностранцами и в зарубежных командировках. Необходимо знать и уважать национальную культуру и своеобразные правила этикета, чтобы не быть смешным в глазах зарубежных коллег. Проблемы межнационального общения более сложны, чем понимание уместности ритуала целования дамских рук или необходимости снять обувь при входе в квартиру. Интересен опыт взаимодействия смешанного персонала американских филиалов японских фирм [54, 97]. Существенные различия в способе мышления и поведения в различных ситуациях сведены в таблице.

Таблица 5

Характер взаимодействия персонала и руководителей

Рабочие ситуации	Наиболее вероятные реакции персонала	
	американского	Японского
Нескольким специалистам предстоит выбрать техническое решение, причем у каждого свой вариант	Настаивает на своем варианте решения	Дает высказаться каждому, затем дается время для изучения различий в позициях и в итоге достигают консенсуса
Исполнитель завершает работу вовремя	Ожидает похвалы	Принимает это как должное и ничего не предпринимает
Конец рабочего дня, но задания еще не выполнены	Уезжает с работы	Рассчитывает, что сотрудники-американцы задержатся и продолжат работу
У исполнителя возникают вопросы по выполняемому заданию	Ожидает прямых ответов	Обсуждает возникшие затруднения непрямым образом
Результат работы имеет еще довольно "сырой" вид	Считает себя лично ответственным, сам ищет возможности завершения работы	Знакомит с проделанной работой других специалистов, чтобы узнать их мнение

Любопытный вывод, важный для многих предприятий нашей страны, делается из анализа этой таблицы: работники, исповедующие ислам, по

своему отношению к работе близки к японскому виду, они склонны к общинному, групповому стандарту поведения, предполагающему авторитарное руководство при достаточном уровне управляемости и трудовой дисциплины.

Есть еще один, несколько неожиданный и весьма оригинальный подход к изучению особенностей западной и восточной мировоззренческих концепций, основанный на сравнительном анализе функций левого и правого полушарий головного мозга человека. Исследованиями современных нейрофизиологов и психологов (в первую очередь — работы американца, лауреата Нобелевской премии Р. Сперри в области функциональной асимметрии мозга) установлена определенная специализация, асимметрия процессов, протекающих в полушариях мозга: для левого полушария характерна деятельность по теоретической подготовке решений (аналитическая функция восприятия мира), установлению вербальных, рациональных взаимосвязей, что свойственно западному техницизму; правое полушарие обеспечивает интуитивные, иррациональные, невербальные связи, чувственное и образное восприятие, что характерно для восточного мистицизма, и, наконец, Россия, обеспечивающая согласование и многовековую связь между Востоком и Западом, выполняет функции мозолистого тела, которое обеспечивает в мозге информационную, нервно-импульсную связь между полушариями. Об ответственной, определяющей роли России в будущем мировой цивилизации академик Е. А. Александров пишет: "Ныне, когда общепланетная глобальная мысль приобрела катастрофическую силу, осознание больной России имеет судьбоносное значение. Если дальнейшее развитие России пойдет по одной из западных или восточных моделей, то человечеству не избежать вселенской катастрофы; в противном случае, выполняя свою историческую миссию — быть мозолистым телом общепланетной цивилизации, возрожденная Россия откроет эру сотрудничества и процветания человечества" [6].

Русский народ — сложный евразийский национальный конгломерат, в формировании которого принимали участие многие народы и нации: татары, монголы, крымчаки, скандинавы, поляки, да и те народности, с которыми произошла полная ассимиляция и на территории которых сейчас и раскинулась Россия. Еще более сложен по этническому составу американский народ — представители всех рас и всех основных национальностей проживают сейчас в США. Сложны по национальному составу и страны Латинской Америки, Австралии, многие страны арабского Востока и Африки. Все более этнически неоднородными становятся и европейские страны. Продолжается процесс образования интернациональных государств и многонациональных народов. Из крупных государств одна лишь Япония сохранила монолитность нации, "сегодня в национальном отношении Япония остается одной из наиболее "чистых" стран, в то время как Соединенные Штаты рассматриваются как "генетический скандал" [97].

На психологию европейских народов значительное влияние оказывают многовековые политические традиции. Например, во Франции жесткий контроль встречает активный протест персонала, голландская система управления традиционно опирается на принцип примирения, который реализуется через многочисленные структурные элементы, способствующие

коллективной работе по выработке совместных решений [90]. Такая модель управления, по мнению специалистов, основана на политических традициях, зародившихся еще со времен Утрехтской унии (1579 г.), когда потребовались длительные поиски компромиссов и взаимного приспособления семи Соединенных провинций Нидерландов. Своеобразна и государственная система управления прекрасной и гордой Бельгии, которая две тысячи лет боролась за свою независимость: в I в. до н. э. — с Римом, в средние века герцогства Брабант, Люксембург и графство Фландрия — с викингами и французами, а потом и с испанским господством, после войны за Испанское наследство — с австрийскими Габсбургами; в годы Первой мировой войны Бельгия попала под мощный удар германской армии, но так и не покорилась ей. Неудивительно, что Бельгия особо тщательно оберегает национальную экономику от иностранной зависимости и ориентируется на создание экономической защиты от вторжения американского и японского капитала.

Для современной Европы характерны динамично протекающие процессы интеграции национальных экономик, их вхождение в единый европейский рынок. Менеджеры европейских компаний предпринимают значительные усилия для преодоления стихии конкурентной борьбы, соединения экономических и политических интересов, стремятся подняться до уровня международного менеджмента. Многовековые традиции и торговые связи европейских партнеров, их солидная подготовка, эрудиция, высокий уровень профессиональной компетенции позволяют с оптимизмом утверждать пути европейской интеграции, несмотря на угрозу распространения бюрократии в масштабе континента, получившей название "еврократия". Человечество все-таки надеется построить "Вавилонский столп", т.е. достичь единства, равноправия, согласия, взаимной любви и уважения. Иного способа обеспечить выживание рода человеческого нет, только "эта дорога ведет к храму".

9.2. Влияние внешней среды на формирование управленческих решений

Руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации.

Элвар Элбинг

Искусство управления проявляет себя особенно ярко и плодотворно, когда под влиянием изменяющейся среды нарушается монотонная действительность и возникает проблема принятия нестандартного решения, необходимость разумной и адекватной реакции на перемены. Такие перемены происходят постоянно, и жизнь прекрасна именно благодаря этим вторжениям в повседневность события, случая, если эти перемены несут с собой добро. Создание новой семьи, рождение ребенка, новая работа и

вхождение в новый коллектив, освоение производства товара с нетрадиционными потребительскими особенностями, принятие стратегического решения при изменении конъюнктуры; увы, и смерть близкого человека, семейные конфликты и разводы, появление на рынке опасного конкурента, ломка традиций, изменение политики правительства — все это и еще многие и многие другие изменения окружающего мира требуют от человека быстрых и безошибочных реакций. Принятие оптимальных решений при любом изменении привычной действительности требует мастерства и подлинного искусства.

Как влияет окружающий мир на общество? И как влияет общество на окружающую среду? Живет ли наше общество по разумным, гуманным канонам? Гармонично ли содружество человечества и природы или человек — могильщик всего живого, в том числе и самого себя? Эти философские, социальные и экологические проблемы с каждым годом все настоятельнее требуют ответа. Но следует вначале обсудить более приземленные вопросы: как влияет внешняя среда на работу организации, на принятие руководителем управленческих решений?

Семья, общественная организация, любой коллектив, предприятие, фирма являются открытыми системами и зависят от внешней среды. Важно знать тот инструментарий и методы, которые имеются в распоряжении руководителей этих систем для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Важно знать и те компоненты внешней среды, которые оказывают определяющее влияние на судьбу организации. Если вспомнить теорию эволюции Чарльза Дарвина, то выживали только те виды растительного и животного мира, которые смогли лучше приспособиться к изменениям окружающего мира. И любая организация должна эволюционировать, приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и эффективно функционировать.

В наше время — время великих перемен во всех сферах жизни, когда страна вдруг дружно зашагала назад, к светлому капиталистическому будущему, — важнейшим, наиболее сложным и практически непредсказуемым фактором внешней среды стала ее политическая составляющая. Однако всем нам необходимо стараться понять, что намереваются предпринимать органы государственной власти для развития экономики и общества в целом, какие программы отстаивают различные партийные структуры, какие планы проталкивают группы лоббирования в государственных структурах, насколько и куда проникли мафиозные группировки, каких изменений в законодательстве и правовом регулировании можно ожидать в ближайшее время. Сейчас политические факторы общественной жизни России настолько сложны, что не поддаются никаким научно обоснованным методам долгосрочного прогнозирования. Ограниченные возможности применения научных методов и недостаточность информации о сложных экономических и социальных процессах усиливают роль интуитивных, основанных на опыте и искусстве управления методах стратегического анализа ситуации. Несмотря на эти трудности, каждый активный член общества, а тем более руководители предприятий и фирм пытаются определить, насколько стабильно правительство, каковы силы оппозиции и в какие формы может вылиться общественное недовольство. Неуверенность в политической стабильности усугубляется нарастающим процессом развала вооруженных сил страны,

который так наглядно продемонстрировали беспрецедентный перелет немецкого "борца за мир" Руста через все линии противовоздушной обороны страны до кремлевской стены и победы бывших "бандформирований" Чечни, а ныне равноправных участников мирных переговоров, над регулярными войсками некогда великой России.

Возникла парадоксальная ситуация: при советской власти человек был, как это любят повторять политики, винтиком государственной машины. Теперь он уже не винтик машины, а посторонний, незаинтересованный наблюдатель деятельности этой машины.

Изучение другой важной составляющей внешней среды — экономики позволяет ориентироваться в таких важных хозяйственных показателях, как действующие нормы налогообложения, темпы инфляции, уровень безработицы, валовой национальный продукт, таможенные пошлины, сырьевые и трудовые ресурсы и т.п. Сомнительные результаты приватизации, конверсии, инвестиционной стратегии заставляют с тревогой ожидать решения компетентных, как принято говорить, органов по таким проблемам, как частная собственность на землю, реституция, расходные статьи бюджета, экономическая интеграция стран СНГ, финансовые отношения с международными валютными фондами.

И, наконец, большое влияние на решение государственных, народно-хозяйственных проблем управления, как и на стратегическое управление производственными предприятиями, оказывают социальные факторы макроокружения. Анализ динамики этих факторов позволяет определить демографическую структуру общества, систему культурных и этических ценностей, обычаев, отношение к религии, формирование общественного мнения и мировоззрения, отношение к работе и уровень жизни различных слоев общества.

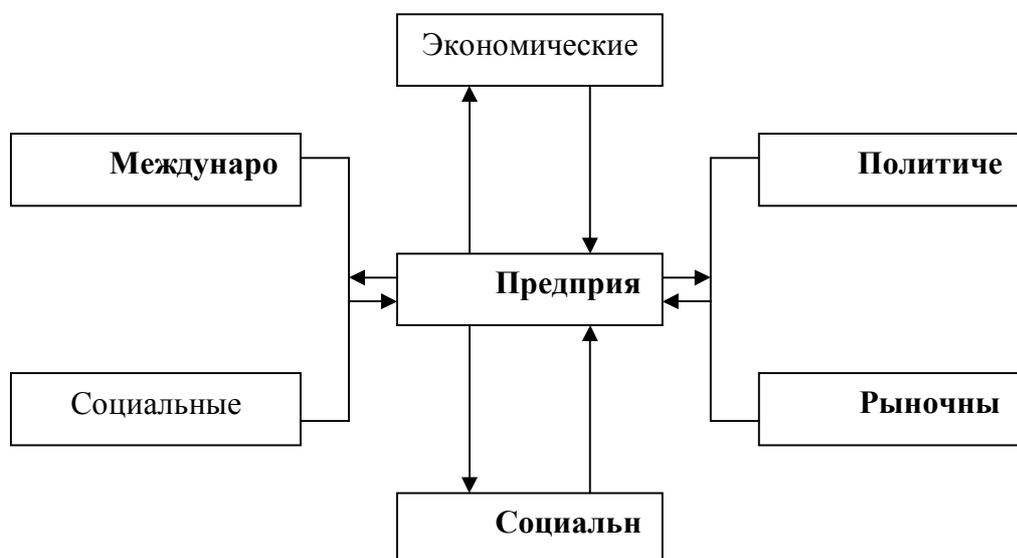


Рис. 27. Воздействия внешней среды

Все эти составляющие внешней среды находятся в непрерывном развитии и взаимном воздействии, что требует системного подхода к их изучению. Например, непродуманное изменение тарифов на энергоснабжение летом 1996 г. вызвало непредсказуемые изменения в экономике и социальной сфере Приморского края и вплоть до голодовок и массовых забастовок.

Разработаны многочисленные методы планирования и долгосрочного прогнозирования, учитывающие влияние на развитие предприятия основных факторов переменной внешней среды. Наиболее простым и распространенным методом планирования является метод экстраполяции, когда опытным путем и благодаря интуиции специалистов определяются динамика, основная тенденция развития предприятия по важнейшим показателям и составляются эмпирическая модель будущего и система основных целей. В советское время составление плана зачастую сводилось к тому, что вышестоящая организация "спускала" предприятию показатели роста производства в процентах по основным направлениям деятельности и после ритуальных стенаний одной стороны и начальственных окриков другой план принимался к безусловному исполнению. При подкупающей простоте метода экстраполяции такой способ планирования оправдывает себя только, при стабильности внешней среды, неизменности организационной структуры управления и на короткие плановые периоды.

Метод экспертных оценок основывается на заключениях и прогнозах опытных, авторитетных специалистов. Единая плановая полиция обсуждается и обобщается на специальных совещаниях и утверждается руководителем предприятия или советом директории. Различные методы экономико-математического моделирования позволяют на основе алгоритмизации и программирования данных экстраполяции, экспертных оценок и учета важнейших переменных факторов провести по заданным критериям оптимальности и имеющейся системе ограничений многовариантный анализ ситуации и предложить для реализации наилучший вариант плана. Научная обоснованность и оптимальность этого метода планирования очевидны, а имеющаяся на подавляющем большинстве предприятий современная компьютерная техника и программное обеспечение создают необходимые предпосылки для широкого применения методов экономико-математического моделирования.

С прагматичных позиций управления современным предприятием влияние внешней среды необходимо учитывать для определения воздействия перемен в обществе на стратегию развития фирмы, для выявления опасных или благотворных перемен с внесением соответствующих корректив в производственные планы. Постоянное изучение динамики внешней среды позволяет предприятию не только предотвратить воздействие угрожающих тенденций, но и извлечь из ситуации выгодные возможности.

И все-таки нельзя уйти от вопросов, поставленных в начале этого раздела: как меняется наше общество в результате перемен в политике и экономике, каковы тенденции его развития в мире и, конечно, в нашей

стране? Ведь изменения в обществе требуют и адекватных изменений в практике управления и осмысления этих процессов наукой управления. Общие тенденции развития общественных отношений в подавляющем большинстве стран мира, в том числе и в России, весьма сложны и удручающе тревожны, мнения социологов столь противоречивы, что оценки и выводы требуют большой осторожности и профессионализма, на что не вправе претендовать настоящая книга. Но сопоставить некоторые факты и мнения специалистов было бы полезно.

Технократизм, угасание духовных, нравственных начал и расслоение общества — наиболее тревожные симптомы той болезни, которая грозит человечеству. В этом сходятся мнения ученых, общественных деятелей и священнослужителей различных конфессий. О губительных последствиях неуправляемого технического прогресса, урбанизации и грядущей экологической катастрофы за последние годы сказано много, а сделано для спасения цивилизации удивительно мало. Надежда оптимистов на самоочищение природы и на новые технические достижения не выдерживает научной критики. Мол, печальные прогнозы строятся всегда на экстраполяции нынешнего положения, и по прогнозу 1883 г. города в конце XX века должны бы покрыться двухметровым слоем лошадиного навоза. Но этого не произошло, так как транспортную проблему решил автомобиль (правда, вместо навоза города покрыл удушающий смог).

Все эти негативные процессы с каждым годом усугубляются, так как деятельность в промышленной сфере значительно престижнее и прибыльнее, чем в сфере духовной. Эти тенденции хорошо понимает молодежь, и не случайно, что прием студентов в технические вузы на порядок выше, чем в гуманитарные. Не меньше говорится и о девальвации духовных ценностей; вытеснение "массовой культурой" культуры истинной лишь подтверждает эту истину. Новое для России и хорошо известное на Западе расслоение общества по уровню доходов, образованию и культуре все более внимательно изучается современными социологами. В Америке появился даже специальный термин — "знающий класс" (в России — "интеллектуальная элита"). Эти интеллектуалы подвизаются в противовес "торгующему классу", бизнесменам в политике, информации, экспертизе и с подчеркнутым снобизмом относятся ко всему, что интересует обывателя — к культуре (и контркультуре, есть и такой термин), официальной политике и экономике, религии, нравственности.

Разница в доходах стала обыденным явлением, и никого уже не удивляет, что «почтенный член общества может легко позволить себе истратить за вечер в ночном клубе сумму, значительно превосходящую годовую пенсию не менее почтенного в недавнем прошлом профессора. Редко мелькнет в прессе что-либо о доходах Б. Березовского и Р. Вяхирева или о таком незначительном инциденте, как задержанная милицией на выходе из Дома правительства коробка с полумиллионом долларов. Да и в Америке лишь удивились и позавидовали, узнав о доходах некоего дилера Майкла Милкна, ухитрившегося заработать за год более полумиллиарда долларов. И наряду с процветающими нуворишами миллионы и миллионы людей живут в нищете или, выражаясь терминами нацизма, ведут *lebensunwertes Leben* — "жизнь, недостойную жизни".

Богатые и сверхбогатые люди все более отгораживаются от общества, живут в особо престижных районах, в своеобразных гетто, обучают детей в

элитарных частных школах. Культура городского населения все более склоняется к примитиву и насилию, хотя национальное богатство развитых стран постоянно увеличивается. Все чаще дети рождаются вне брака, нередко второе и третье поколение вырастает вне семьи. Такие дети видят жизнь семьи только на экране телевизора...

9.3. Внутренняя среда организации и ее воздействие на личность

Самое большое не имеет внешней границы, а самое маленькое не имеет предела внутри себя.

Китайская мудрость

Любая социальная общность людей (семья, коллектив предприятия) испытывает на себе влияние внешнего мира, непосредственного окружения и своей внутренней среды. Производственное предприятие, торговая фирма постоянно анализируют изменения в непосредственном окружении (рынки сбыта, поведение конкурентов, динамику цен, надежность партнеров и поставщиков) и совершенствуют систему управления своей организации. Стабильное развитие предприятия, рост его производственных и финансовых показателей позволяют повышать его экономические параметры, т.е. применять наиболее желанную стратегию роста. Чаще всего приходится применять стратегию ограниченного роста — планировать медленное и осторожное увеличение экономических и социальных показателей. И самые нежелательные изменения во внутренней среде предприятия происходят при стратегии "последнего средства" — положение предприятия стало столь угрожающим, что приходится сокращать или переориентировать производство, отсекают все лишнее и сокращают численность работников. Переход к этой стратегии является симптомом возможной ликвидации фирмы. Внутренняя среда весьма изменчива, поскольку содержит различные переменные факторы: могут меняться цели деятельности организации в целом или ее отдельных структурных подразделений, в этом случае часто бывает целесообразно изменить и структуру управления; новые цели потребуют изменения решаемых задач или технологий. Но главным источником изменений в любой модели управления являются люди, их взаимоотношения в процессе производства. Именно способность целенаправленно воздействовать на членов коллектива для достижения целей организации определяет талант руководителя и успешную деятельность организации.

Одним из проявлений искусства управления является способность администратора определить способности, склонности работников к определенному виду деятельности, т.е. его умение применять один из основных принципов управления — принцип соответствия. В то же время важно определить основные потребности личности и стараться создать такие условия работы, чтобы эти потребности могли быть удовлетворены. Личность столь удивительно неповторима, что нельзя ожидать одинаковой реакции на ситуацию у двух людей, даже равных по образованию и общественному положению, — каждый человек требует индивидуального отношения к себе. В этом случае сказываются различное воспитание,

особенности характера, странные индивидуальные склонности и даже фобии. Например, психологи так и не могут объяснить широко распространенного среди женщин непреодолимого отвращения, даже страха, который вызывает у них безобидный мышонок. Большинство людей боятся обычных пауков, хотя в них нет ничего опасного или вредного. Примеров различных индивидуальных симпатий или антипатий можно приводить бесконечное множество. Особое место во внутренней среде занимает организационная культура предприятия (как и семейные традиции). Каждая организация целенаправленно или неосознанно создает свою этику поведения, свою собственную систему ценностей. Организационная культура не только определяет отношения между людьми, но и в значительной мере влияет на взаимодействие с внешним миром. Если в торговой фирме сложился спокойный, доброжелательный внутренний микроклимат, то трудно ожидать хамских отношений между продавцом и покупателем; вряд ли глава такой фирмы будет прибегать к недозволенным методам в борьбе с конкурентами и, что особенно важно, следует надеяться на мир и согласие в семьях работников этой фирмы. Высокая организационная культура свидетельствует о хорошей адаптации членов коллектива к внутренней среде их предприятия, о разумной и продуманной деятельности начальника. Количество факторов, влияющих на организационную культуру, их взаимная связь и бесконечные потенциальные вариации делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной и создают широкое поле деятельности для приложения таланта руководителя. При высокой организационной культуре основной акцент делается на определяющую роль людей, работающих в коллективе. В такой организации всегда есть свой неписанный (и иногда и формально закрепленный) моральный кодекс, свои нормы поведения, свои ритуалы, символы и обычаи.

Наиболее трагичным и неожиданным результатом внедрения рыночных отношений в нашей стране явилось изменение психологического климата во внутренней среде — усилилась конкурентная борьба между работниками предприятий за престижные и высокооплачиваемые должности и между работодателями за возможность укомплектовать ведущие должности специалистами высокой квалификации. Наиболее остро эта проблема касается рядовых сотрудников, перед которыми во весь рост встала угроза потери рабочего места, неуверенность в завтрашнем дне. Угроза безработицы стала самой сильной отрицательной эмоцией, источником стрессов, конфликтных ситуаций на работе и в семье, более сильной, чем рост цен, падение жизненного уровня, потеря нравственных ориентиров и духовных ценностей. Контингент работников предприятий России постоянно омолаживается, возрастной ценз постоянно снижается, сейчас в торговле и в сфере обслуживания редко можно встретить сотрудников старше 35 лет. Хотя молодые работники значительно уступают старшим по уровню образования и производственному опыту, но способность быстро адаптироваться к меняющейся экономической и производственной обстановке, невысокие требования к нравственной стороне дела, смелость в принятии нестандартных решений делают их более конкурентоспособными. Естественно, что безработица касается в первую очередь людей пожилого и пенсионного возраста, а также женщин с

малолетними детьми, вынужденных часто нарушать установленный режим работы.

Многочисленные социологические исследования подтверждают эти тенденции. Например, в наиболее стабильной и развивающейся отрасли — в газовой промышленности — в результате опроса 400 работников ПО "Уренгойгазпром" (социолог Е. А. Супханова) подавляющее большинство (83,3%) опрошенных ответило, что они в ближайшие 1—2 года прогнозируют безработицу, причем 44,7% из них опасаются, что она будет высокой. Опрошенные сотрудники объединения заявили, что готовы "работать гораздо интенсивнее", "согласны на любую работу", т.е. готовы на "сколь угодно значительное снижение социально-профессионального статуса, но при обязательном сохранении занятости в роли работника. Подобная уступчивость является, по-видимому, следствием известной растерянности, внутренней тревоги, понимания собственной неконкурентоспособности на рынке труда". Такая атмосфера во внутренней среде организации не может не вызвать тревожных опасений.

При ослаблении межличностных связей потребность в близком общении, заложенная в подсознании, находит свое выражение в новых формах: некоторые увлекаются массовыми зрелищами, другие большую часть свободного времени проводят на дискотеках и в пивных, а многие замыкаются в своем внутреннем мире, и телевизор все более начинает заменять дружеские контакты. Из-за роста миграции, утраты социальных связей, бедности, потери нравственных ориентиров значительно расширились маргинальные слои населения, растет численность алкоголиков, наркоманов и психически неполноценных людей.

Для успешного функционирования в условиях конкуренции, поддержания устойчивого баланса с внешней средой и создания благоприятного микроклимата внутри коллектива применяются различные методы анализа среды: матричные метод SWOT (эта аббревиатура составлена из первых букв английских слов "сила", "слабость", "возможности", "угрозы"), метод позиционирования вероятности влияния возможных воздействий среды на деятельность организации, метод составления профиля среды (определяется степень влияния каждого фактора среды) и т.п. Несомненно то, что каждый стратегически мыслящий руководитель обязан знать опасности и возможности, которые таят в себе внешняя и внутренняя среда, а также слабые и сильные стороны своей организации. Причем анализ действия этих многочисленных факторов должен не выполняться "в уме", интуитивно, а оформляться специальными документами и служить опорой для принятия долгосрочных решений.

9.4. Религия и наука как системы воздействия на личность и общество

*Хорошо темперированный клавир,
том 1, 1 прелюдия до мажор ("Ave
Maria")*

И. С. Бах

*Ибо догмы, противоречащие
человеческому естеству,
превращаются в кандалы.*

*Бертран Рассел,
лауреат Нобелевской премии*

Рассматривая эволюцию мировой управленческой мысли, нельзя забывать, что существует еще одна древняя и мощная система воздействия на поведение личности и всего общества в целом — религия. После тотального разрушения в 1917 г. религиозных духовных ценностей русскому народу была предложена новая, марксистско-ленинская морально-этическая концепция, после же краха социалистического строя не осталось ничего, кроме идеологических руин, и народ вновь вернулся к Церкви — надежной заступнице и утешительнице (хотя следует помнить, что утешение лишь помогает переносить зло, но не устраняет его...).

Необходимость отказа от методов агрессивного атеизма была ясна еще в начале перестройки. Не случайно празднование в 1988 г. юбилея 1000-летия введения христианства на Руси получило не только религиозное, но и всенародное общественно-политическое звучание. В 1917 г. в России было свыше 40 000 действующих церквей, к 1939 г. их осталось только около 100; сегодня Церкви возвращаются ее имущество и святыни, восстанавливаются храмы и монастыри, заметно усилилось влияние всех религиозных конфессий на общество. Главная примета времени — повышенный интерес к религии, отказ миллионов людей от доктрин безбожия и их возвращение в лоно Церкви. Все это реалии сегодняшней жизни, неразрывно связанные с процессами демократизации, происходящими в стране.

Специалисты, работающие в системе государственной службы, в любых сферах общественного производства и частного предпринимательства, независимо от их отношения к религии, обязаны учитывать в своих контактах с людьми эти перемены в общественном сознании. Необходимо не только придерживаться основ конституционной свободы совести, но и знать основы веры и догматы Церкви, что было характерно для всех образованных людей дореволюционной России. В истории мировой цивилизации жрецы религиозных культов первыми поняли и использовали законы психологического воздействия на людей обрядной, ритуальной стороны церковной службы, обращенной больше к чувствам, чем к разуму. Нее религиозные обряды, богослужения основаны на строгом ритуале, глубоко продуманной процедуре, призванной закрепить в людях уверенность в незыблемости божественных законов и недопустимости вероотступничества. Все поражает воображение верующих: внешнее и внутреннее убранство храма, особая акустика, умелое освещение, красивое облачение служителей, даже характерный, "неземной" аромат христианских и буддистских храмов. С трепетом и глубоким почитанием относились верующие древности к прорицателям и оракулам, из которых особым уважением пользовались оракулы Амона в Египте, Дельфийский, Зевса в Додоне, "сивиллины книги" в Риме.

В жизни общества религия всегда играла важную роль мировоззренческого и морально-этического регулятора поведения людей. Библия и Коран декларируют четкую систему правил и норм поведения, регулирующих не только участие в религиозной жизни, но и многие сферы

деятельности и быта человека. Четкие нормы поведения и основные нравственные законы звучат в Нагорной проповеди Иисуса Христа, шариат в исламе — свод правил и запретов, охватывающих практически все стороны жизни правоверного. Церковь имеет многовековой опыт воздействия на общество, обладает мощной финансовой базой, подготовленными кадрами и собственной прессой. Культовый храм является своеобразным центром, способствующим установлению долговременных коммуникаций между единоверцами (культовых, хозяйственных, семейно-бытовых) и сплочению общины. Интегрирующие функции религии проявляются и на более высоких уровнях вплоть до общегосударственных. Церковь, как правило, поддерживает существующую систему социальных отношений, активно выступает в поддержку мира, против колониализма и расизма. Ислам является особо активной силой, выступающей против чуждой идеологии и морали, способствует подъему национального самосознания, хотя иногда эта борьба доходит до религиозной нетерпимости и фанатизма, достаточно вспомнить призывы ваххабистов — исламских экстремистов. Церковь постоянно ратует за консолидацию нации, поддерживает борьбу народа против иноземных захватчиков. Достаточно вспомнить Сергия Радонежского, благословившего борьбу с татаро-монгольским игом, усилия Православной Церкви Сербии и Болгарии в деле национального освобождения, роль Русской Православной Церкви в Великой Отечественной войне. Кромвель, называя себя "метлой божьей", вел солдат на бой с войском короля под пение библейских гимнов. Ислам является идейным знаменем, объединяющим мусульман в национальных и региональных конфликтах.

Нельзя отрицать огромного влияния Церкви на духовную жизнь общества. Религия способствовала созданию не только системы моральных, духовных ценностей, но и шедевров архитектуры, изобразительного искусства, музыки. Готические соборы Европы с их иконостасами, фресками, витражами, православные соборы с иконами Андрея Рублева, Феофана Грека, Тадж Махал, комплекс площади Регистан в Самарканде, бесценные храмы Египта и Индии, живопись эпохи Возрождения, Бах, Гендель. В монастырских библиотеках бережно хранились уникальные литературные памятники, в том числе и "Слово о полку Игореве".

Однако все мировые религии (буддизм, христианство, ислам) не достигли тех целей, которые провозглашались ими. Особенностью современной эпохи является тот печальный факт, что человечество не смогло сформировать глобальной общественной идеи, в том числе религиозной. Высшие иерархи религиозных конфессий давно уже ищут пути преодоления противоречий между наукой и религией, между телом и душой, жесткими церковными догматами и изменяющейся социальной средой. Уже длительное время предпринимаются попытки объединения различных направлений внутри единой религии (например, внутри христианства — католицизм, православие, баптизм, протестантизм и т.д.), так как эти затянувшиеся теологические споры наносят значительный вред христианскому учению. Директор института религии США пастор Ричард Нейхауз справедливо сокрушается, что "Пресвитерианская Церковь, Епископальная Церковь, Объединенная Методистская Церковь — все эти некогда гигантские национальные святыни ныне находятся в свободном падении, конца которому не видно" [95]. Людей больше волнуют мирские

заботы, чем религия (это явление получило название **секуляризация**). По данным богословской литературы, только 5% скандинавских лютеран регулярно посещают церковь, в Англии лишь 3% посещают воскресную службу, во Франции — менее 7%, за последние 25 лет процент испанцев, считающих себя "активными католиками", упал с 83 до 31, и не случайно, что этот процесс вызвал особое беспокойство папы Иоанна Павла II, который во время своего визита в Мадрид в 1993 г. призвал: "Испании надо вернуться к ее христианским корням".

Сам факт различного толкования основных религиозных догматов внутри единого учения доказывает возможность, отказа от излишне жестких канонов Церкви, необходимость введения непринципиальных корректировок с учетом новых данных науки и практики, конкретных условий места и времени (принцип развития). Создание единых морально-этических норм, современной духовной концепции, сближающей позиции различных религий, возможно и по другим направлениям: отказаться от нетерпимости к другим религиям, преодолеть асоциальные тенденции религии, признать возможными и другие пути духовного совершенствования личности, кроме аскетизма и монашества, и т.д.

С позиций теории управления методы религиозного воздействия на социум и личность заслуживают серьезного внимания и должны учитываться в межличностных отношениях. Чтобы эффективно управлять, необходимо знать особенности личности, и если такой особенностью является религиозность человека, то специалист обязан знать основные религиозные догматы не хуже своего оппонента и компетентно вести диалог с ним. Обсуждая проблемы взаимоотношений религии и науки с убежденным и образованным верующим, а их с каждым годом становится все больше, нужно уметь оперировать не приблизительными книжными представлениями, важно владеть и теологическими знаниями, иметь собственные, продуманные и аргументированные убеждения.

Подавляющее большинство людей независимо от их отношения к религии искренне считают Библию и Коран одними из самых глубоких и мудрых книг, созданных человечеством. Независимо от того, считать ли эти книги богоданными или результатом творчества многих и многих незаурядных личностей, Библия и Коран поражают глубоким знанием рода людского, его прекрасных и отвратительных черт. Они написаны высокохудожественным и образным языком (Коран читать труднее, но большинство аятов и сур имеют подробные комментарии). В Ветхом Завете многие книги — истинные шедевры мысли и чувства, особенно Книга Екклесиаста, Притчи и Песнь Песней Соломона; все четыре Евангелия поражают искренностью, страстностью, точностью слова и образов. Однако, рассматривая проблемы религии в контексте искусства управления, мы должны понять методы воздействия религии на человека и, сохраняя уважение к свободе совести каждого, вооружить руководителя не только основными тезисами религиозных концепций, но и критическим анализом их.

Уже столетия ведется спор между духовным и материальным, между религией и наукой. Религия принципиально отличается от научной теории тем, что постоянно апеллирует к вечной и абсолютно достоверной истине, в то время как наука признает, что существующие на этот период времени научные теории обречены на постоянное уточнение и дальнейшее развитие.

Конфликт между теологией и наукой — это конфликт между авторитетом и экспериментом, между абсолютным и относительным. Когда Наполеон, беседуя с великим Лапласом о его книге "Изложение системы мира", заметил, что в книге нет упоминания о Боге, астроном ответил: "Сир, я не нуждался в этой гипотезе"...

Каждое достижение естественных наук, подрывавшее устои церковных догм, осуждалось богословами и разоблачалось с религиозно-церковных позиций, а авторы ереси подвергались преследованиям вплоть до физической расправы. Страшен список жертв церковного фанатизма: Чекко д'Асколи в 1327 г. сожжен на костре за пропаганду идеи о шарообразности Земли, в 1449 г. убит религиозными фанатиками великий ученый Востока, астроном и математик Улугбек, а его обсерватория была разгромлена (ее обнаружили в 1908 г., а в 1948 г. начали раскопки). Вспомните ночь в Париже 24 августа 1572 г., печально известную как Варфоломеевская... Николая Коперника за его труд "Об обращениях небесных сфер", показавший несостоятельность геоцентрической теории Птолемея, спасла от сожжения только смерть. Был сожжен на медленном огне по распоряжению Кальвина испанский ученый и врач Мигель Сервет (1553 г.), столь же страшна участь Джордано Бруно, Андреаса Везалия и многих других ученых. По приговорам, церковных судов на эшафот и костер взошли вереницы вольнодумцев, ведьм и колдунов, пылали скиты с детьми и женщинами фанатичных раскольников, каждый год истязают свою плоть публично мусульмане-шииты во время праздника шахсей-вахсей... Нельзя простить уничтожение знаменитой александрийской библиотеки первохристианами!

Особое место в памяти всего мира занимает скромная, чистая крестьянская девочка из маленькой деревушки Домреми, которая впервые в истории человечества в 17 лет (!) стала главнокомандующим вооруженными силами страны, изгнала захватчиков, вернула трон королю и по решению церковного суда, обвинившего ее в ереси и колдовстве, благодарным отечеством сожжена на костре в 19 лет... Лишь в 1920 г. Орлеанская дева, народная героиня Франции Жанна д'Арк была признана невиновной в ереси и канонизирована.

Всегда поражает и настораживает фанатичная приверженность «единственно верному учению», убежденность верующих в абсолютной правоте именно их религиозных догматов, какими бы экзотичными и странными на взгляд других людей они ни были. Например, довольно необычными христианами являются мормоны, которые 150 лет назад, спасаясь от цивилизации, пересекли на примитивных повозках гигантские просторы Америки, в 1847 г. добрались до берегов Соленых озер и основали столицу штата Юта Солт-Лейк-Сити. В том же году глава мормонов Джозеф Смит основал Церковь Иисуса Христа Последнего Судного Дня и написал "Книгу мормона" (мормон на одном из местных диалектов — медоносная пчела), в которой проклял человеческие знания, власть государства и все другие религии. Мормоны убежденные сторонники полигамии, никакой техники при обработке полей не применяют, газет, радио и телевидения не признают (позже Д. Смита как сторонника многоженства линчевали в Иллинойсе). И сегодня сотни тысяч мормонов живут своим обособленным миром и твердо убеждены, что их моральные и религиозные принципы самые лучшие. Еще более странными (и страшными!) являются религиозные

верования некоторых племен тропической Африки (Замбия, Нигерия, ЦАР, Габон, Заир), требующие обязательного женского обрезания. Оказывается, что боги, увы, создали людей несовершенными, сохранив у женщин мужское начало в клиторе, и эту ошибку небожителей исправляют жрецы уже много веков. Более 90 миллионов (вдумайтесь, это все женское население России!) наших современниц были подвергнуты чудовищной операции клитородектомии (эксцизии), 20% девочек, подвергнутых эксцизии в 1994 году, погибли от заражения крови, так как местные врачеватели ("нганги") оперируют до 300 девочек одним ножом (журнал "Азия и Африка", № 6, 1996 г.). Но таков религиозный обычай (самый, естественно, мудрый, разумный и справедливый в мире!), такова сила религиозного воздействия на общество.

Однако, перелистывая страницы истории науки, нужно объективно констатировать, что большинство великих ученых, чьи открытия в итоге подрывали основы веры, не были атеистами. Среди них было много астрологов, алхимиков, пантеистов, признававших влияние мистических сверхъестественных сил на природу и человека. Великий Парацельс всю жизнь верил в могущество алхимии, Джордано Бруно глубоко изучал каббалу, Мигель Сервет был крупным специалистом в области теологии и астрологии, Исаак Ньютон фундаментально изучал библейские пророчества, основоположник генетики Мендель был глубоко верующим монахом, Бутлеров много лет жизни отдал спиритизму и т.д. Их взгляды, как правило, отличались сложным сочетанием передовой научной мысли с обычными для того времени фантастическими допущениями, компромиссами установленных фактов и привычных иллюзорных, идеалистических связей между ними.

За долгие годы советской власти отношения между религией и наукой определялись понятным и любимым в то время словом — борьба, причем по одну сторону стояли черные, они же мрачные и реакционные, а по другую — прогрессивные, передовые и светлые силы. Действительно, история религии имеет много черных и мрачных страниц, но ведь и белоснежные одежды науки замараны грязью, подлостью и преступлениями. И это не только хрестоматийный Трофим Денисович с компанией борцов с вейсманизмом-морганизмом, не только лакеи от философии, объявившие кибернетику буржуазной лженаукой, или создатели атомной и водородной бомб, химического и бактериологического оружия, ставшие потом, после получения всех мыслимых наград и почестей, активными борцами за демократию и свободу. Нет, преступления науки против человечества имеют давнюю историю, этот печальный список продолжает расти и получил уже геростратову известность. Практически все плоды науки, вызвавшие при своем появлении всеобщую эйфорию, оказываются горькими по своим последствиям.

В противоположность космологическим концепциям античности и культурным ценностям Востока с их идеями единства человека и природы, мощной системой экологических запретов, акцентом на мораль и духовные ценности личности научно-технический прогресс рассматривает окружающий мир как неисчерпаемую (якобы!) кладовую богатств, разорить которую — "наша задача". Главным достоинством, показателем силы, мудрости народов считалась способность овладеть природными богатствами с помощью современной науки и мощных технических средств. И чаще

всего не своими — нужно и детям что-то оставить, — а соседей, готовых за консервную банку, жвачку и кока-колу отдать нефть, руду, древесину, осквернив и надругавшись над природой. В последние десятилетия XX столетия масштабы хозяйственной деятельности столь велики, что атмосфера и гидросфера многих регионов мира уже не в состоянии нейтрализовать вредное влияние антропогенных нагрузок. За последние 500 лет уничтожено две трети лесов планеты, существенно сократились запасы чистой воды, возникла реальная опасность нарушения кислородного баланса и разрушения озонового экрана. Все это происходит на фоне бурного роста народонаселения, "демографического взрыва". Напомним данные статистики: около 200 тыс. лет назад людей было около 1 млн., 60 тыс. лет назад — 5 млн., 300 лет назад — 500 млн., в 1850 г. — 1 млрд., в 1930 г. — 2 млрд., в 1970 г. — 3,6 млрд., сейчас — около 5 млрд., а при сохранении темпов прироста 2% в год количество людей на планете к началу третьего тысячелетия достигнет 6 млрд. (кстати, средняя продолжительность жизни в России за 100 лет, с 1886 г. по 1986 г., увеличилась более чем в два раза). Рыдать над гибелью морей, озер, рек, над исчезновением хрупких форм флоры и фауны, содрогаться от ужаса неизбежной экологической катастрофы стало обязательной и распространенной формой общественного мазохизма, но природа не знает этого и продолжает гибнуть — "процесс пошел"... Россия и здесь, естественно, не отстает от других и в плаче, и в жестоком разграблении природных богатств.

Сверхсложная система природа — общество все более начинает напоминать неоперабельного онкологического больного, гибель которого уже предрешена, и можно надеяться лишь на чудо. Философская, так сказать, концепция возведения в абсолют роли науки и техники при решении коренных проблем человеческого существования носит много различных ученых названий: сциентизм (от лат. *scientia* — наука, знание), или сайентизм (от англ. *science*), технизм, технократизм. Она страшна не только разрушительным воздействием на природу и даже на человеческий генофонд, но и неизбежностью кровавых войн за сырьевые богатства, и деморализацией общества, растлением человеческих душ, ориентацией только на утилитарные, материальные ценности. Наглядный пример — урбанизация и приземленность американского образа жизни, столь соблазнительные для "новых русских".

В сознании миллионов людей происходит удивительный феномен: понимая несомненную важность и жизненную необходимость научно-технического прогресса, люди, однако, видят в науке основную виновницу социального зла, кризиса всей современной цивилизации, главную угрозу будущему человечества. Наука, раскрывая все новые тайны природы и не задумываясь над последствиями, над практическим применением новых знаний, сама научно-технологическая ориентация цивилизации может быть губительной для внутреннего мира человека, может привести к распаду морально-этического сознания и гибели созданных за тысячелетия гуманитарных ценностей. Неизбежность экологической катастрофы серьезно рассматривается в трудах знаменитого Римского клуба¹, в работах крупных ученых "антропологической школы" Освальда Шпенглера,

¹ Римский клуб был создан в 1968 г. как международная неправительственная организация, объединяющая ученых, политических деятелей, специалистов в области управления, экспертов и т.д. Организатор — вице-президент компании "Оливетти" Аурелио Печчеи.

Герберта Маркузе, Льюиса Мэмфорда. Деятельность таких организаций, как Green peace, направлена против применения пестицидов и строительства атомных станций, применения атомного оружия.

Заговорив об атомном оружии, нельзя не вспомнить еще одно безумие наших дней, еще одно уродливое детище науки — военную технику, вооружение, пожирающее колоссальные интеллектуальные и материальные ресурсы. Хотя за последние 50 лет на планете происходят только локальные войны и вооруженные конфликты, военные расходы достигли наивысшего уровня за всю историю человечества. Своеобразным рубежом стал 1987 г., когда впервые за всю историю на вооружение во всех странах мира было затрачено... около тысячи миллиардов долларов! За последние 10 лет военные расходы превысили общую сумму, потраченную за всю предыдущую историю человечества. Накопленных средств массового уничтожения достаточно для того, чтобы несколько тысяч раз уничтожить все человечество. При этом более половины всех ученых мира работают в военной промышленности и армии [122].

Что же принципиально может быть противопоставлено технократизму современной жизни, есть ли альтернативы бездушному, угрожающему самой жизни научно-техническому прогрессу? Возврат к прежним патриархальным отношениям, к которому призывал еще Жан-Жак Руссо, считавший, что рост промышленности и развитие науки приводят к утрате обществом свободы и счастья, потере нравственных идеалов? Или согласиться с современными эсхатологическими концепциями, констатирующими, что мораль отстает от интеллектуальности человека и наука достигла критической способности к разрушению, а неизбежность атомной катастрофы лишь подтвердит библейские пророчества грядущего Апокалипсиса?

Несомненно, что мировая цивилизация, хотя и с опозданием, пришла к непреложному выводу об отклонении, аберрации науки от основной своей цели — служения человеку — и свернула на антигуманный тупиковый путь. В науке наметилась тенденция к пересмотру целей, к ревизии основной проблематики — социальные, биологические, психологические и генетические факторы выдвигаются на передний план. В сфере общественного производства, и в частности теории управления, усилился интерес к проблеме человека, к инженерной психологии и эргономике — науке, изучающей возможности и особенности трудовых процессов для повышения эффективности труда при одновременном духовном и физическом развитии личности.

Помня о печально известном разгроме вейсманистов-морганистов, русская наука вместе с мировой вернулась к исследованиям роли биологических факторов и наследственности в самом процессе существования и развития человечества. Уникальность человека как биосоциального существа заключается в том, что он испытывает на себе воздействие не только генетической, но и социальной программы. Носителем генетической программы являются молекулы ДНК, а социальной — мозг, фиксирующий опыт человечества, который не записывается в генах, а передается поколениям путем воспитания.

Одновременно с развитием цивилизации идет и эволюция основных концепций гносеологии и теософии. Путь к пониманию основных церковных догматов чаще идет не через сердце, а через разум.

Действительно, мало кто даже из верующих согласится с Библией, что мир был сотворен всего лишь около 6000 лет назад, что можно остановить движение Солнца или что Земля вращается вокруг центрального светила. Церковь понимает, что постоянно ссылаться на иносказание, аллегории отдельных текстов Библии больше нельзя, спорить с научными данными бессмысленно, и следует ожидать внесения разумных коррективов в некоторые теологические доктрины.

Не выдерживают даже самой уважительной и доброжелательной критики многие постулаты христианства. Принцип "кто ударит тебя в правую щеку твою, обрати к нему и другую" не нов: еще за 500 лет до Христа Будда учил не противиться злу, но никто из христиан не понимает его буквально, а лишь в переносном смысле. А вот другой основополагающий принцип христианства: "Не судите, да не судимы будете", который нельзя толковать двусмысленно, не выполнялся никогда ни судом инквизиции, ни современными судами, которые зачастую возглавляются весьма ревностными христианами. Трудно выполнить и заповеди "...продай имение свое и раздай нищим", "...не заботьтесь для души вашей, что вам есть и что пить, ни для тела вашего, во что одеться", "не заботьтесь о завтрашнем дне", да и разумно ли поступать так? Или эти заповеди применимы лишь в переносном смысле? А запрет церкви на контроль рождаемости, а нерасторжимость брака? Настоятель Кентерберийского собора Хьюлетт Джонсон отмечает: "Честный исследователь обнаружит множество поразительных расхождений между евангельским христианством и христианством в том виде, как оно проповедуется и осуществляется на практике сегодняшней церковью". Есть заповедь, выполнение которой практически невозможно для нормального и физически здорового человека: "Вы слышали, что сказано древним: не прелюбодействуй. А я говорю вам, что всякий, кто смотрит на женщину с вожделением, уже прелюбодействует с нею в сердце своем".

Мужчины, юноши и взрослые, пусть самые чистые, верные и порядочные из вас скажут откровенно: разве вы, ежедневно встречаясь с милыми и прелестными женщинами, не чувствуете в своем сердце непреодолимой симпатии, чувственного влечения к ним? И разве это подсознательное влечение, вложенное в мужскую душу природой, а тем более если самим Богом, позорно, порочно и греховно?

Всем понятная и ясная заповедь "не убий". Кто будет спорить с ее очевидностью? Но... Мужчина пришел к себе домой и видит страшную картину: грабитель забрал ценности, изнасиловал жену и, боясь свидетелей, убил ее и ребенка. Как нужно поступить этому мужчине? Простить? Или обратиться в милицию? Или все-таки попытаться задержать преступника самому? И если при задержании грабителя чуть сильнее стукнуть его головой о стену и он умрет, то любой суд оправдает этого мужчину! Кроме суда Божьего? Время, социальные перемены, новые условия жизни требуют пересмотра этих жестких требований и выдвигают новые принципы, нормы поведения человека.

Разве принцип "говори всегда правду" не достоин возведения в ранг христианской заповеди? Не так прост по сути этот принцип, и трудно, очень трудно неукоснительно следовать ему. Мусульманин может говорить неправду лишь в тех случаях, когда ложь спасает жизнь человека, и в стане врага. В повседневной жизни лгать нельзя ни партнеру по бизнесу, ни

начальству, ни другу, ни жене. Аморальность лжи ясна, но, кроме того, ложь и неразумна: если человек будет уличен во лжи хоть раз, то доверие к нему будет подорвано навсегда.

А как, скажут многие, вести себя у постели смертельно больного человека, неужели и ему нужно говорить правду и отнять даже слабую надежду на спасение? Ведь не случайно великий С. П. Боткин допускал понятие "святая ложь"! Да, и в этом случае лгать нельзя — ведь можно не сказать страшную правду, а сослаться на отсутствие результатов всех анализов и на действительно существующую неясность диагноза, все это не противоречит клятве Гиппократова. И ложь "во спасение", и "святая ложь" — все это отговорки слабых. Иисус сказал: "Но да будет слово ваше: да, да; нет, нет, а что сверх этого, то от лукавого". Правила, нормы или, если хотите, заповеди каждый мыслящий человек формирует для себя сам. Можно, например рекомендовать подумать и о своем месте среди сильных мира сего, о своем поведении среди них. Мудрый совет дает Воланд в бессмертном романе М. А. Булгакова "Мастер и Маргарита": "Никогда и ничего не просите! Никогда и ничего, и в особенности у тех, кто сильнее вас. Сами предложат и сами все дадут". Веди себя достойно!

Вопросы для самопроверки:

1. В чем состоит особая сложность и деликатность проблем государственности и национальных отношений?
2. Внешняя среда и ее влияние на деятельность любого коллектива. Примеры.
3. Особенности межличностных отношений и влияние внутренней среды организации на формирование личности.
4. В чем состоит роль религии в формировании личности и общества?
5. Каково влияние научно-технического прогресса на развитие цивилизации?

Глава 10. Психологические аспекты управления

*Мы любим искусство, которое:
скрывает искусство.*

Д. Карнеги

10.1. Самый главный и дефицитный ресурс

Любые школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Роль человеческого фактора особенно важна в современной России, поскольку для советского строя были характерны обезличенность общества, недооценка индивидуальной самобытности человека и инерция псевдосоциалистического мышления, что сказывается и в настоящее время. Опасный и разрушительный для общественного сознания принцип "незаменимых людей нет!" породил социальную апатию и чувство собственного бессилия. "Инициатива наказуема", "не высывайся!" — вот привычная и удобная для жизни позиция каждого винтика советской государственной машины. Все новое, оригинальное становилось подозрительным и немедленно клеймилось как карьеризм, стяжательство, личная нескромность или даже ревизионизм. Спокойнее, результативнее и, главное, безопаснее было уклониться от самостоятельного управленческого решения, так как любая инициатива всегда связана с индивидуальным риском и ответственностью, и значительно проще оперативно выполнять решения "сверху", прикрывая свое нравственное бессилие рассуждениями о коллегиальности управления: "Мы тут с товарищами посоветовались и есть мнение..."

Одним из основных и неотложных путей повышения эффективности общественного производства России является раскрытие человеческого потенциала, восстановление достоинства и свободы личности, творческой инициативы и социальной ответственности. Но одновременно нужно ясно понимать, что восстановить человеческое достоинство, высокую нравственность личности, попорченные в годы господства административно-командной системы, — одна из сложнейших социальных проблем нашего общества.

Карьера руководителя, особенно в условиях свободного предпринимательства, возможна не для всех: она требует определенных свойств личности и профессионального умения взаимодействовать с коллективом, знать его особенности, нормы и методы воздействия на него. Ведь эффективность производственной системы зависит не только от таланта руководителя, но и от успешной реализации кооперативной формы организации труда. Управление коллективом — процесс творческий, так как его результатом является создание качественно новых материальных и духовных ценностей, создание новых реальностей, удовлетворяющих многообразные общественные потребности.

Однако до сих пор нет ясного понимания психоинтеллектуального механизма творчества, слишком сложны эмоциональные, психологические и физиологические

основы процедуры разработки и реализации плана поведения личности. Каждый человек убежден, что его способ мышления оптимален, поскольку он результативен, но эффективность творчества всегда снижается из-за незнания логики и алгоритма поиска, обилия ложных путей, ограничений и предубеждений, боязни новизны или чрезмерной авантюрной смелости. Однако резервы способностей человека столь удивительно обширны, что попытки приблизиться к решению проблем управления и развития творческой деятельности кажутся особенно многообещающими. "Хотя люди намного сложнее и загадочнее любого производственного процесса, мы имеем о них крайне мало теоретических представлений, если вообще имеем" [35]. Действительно, человек, его интеллект, его психика сложнее любого компьютера, космической ракеты. Не случайно еще древние мыслители сформулировали сверхсложную задачу: "Познай самого себя", а великий мыслитель древности Сократ горько заметил к концу жизни: "Я знаю, что ничего не знаю" (существует интересное геометрическое подтверждение этой истины: если объем знаний заурядной личности изобразить в виде сферы, то поверхность соприкосновения этой сферы с непознанным окружающим миром значительно меньше, чем поверхность сферы ученого, мыслителя, объем знаний которого значительно больше. Естественно, что внешняя среда ставит перед развитым интеллектом все новые и новые вопросы, а неразвитый ум не видит этих проблем).

Однако менеджеру приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Американский знаток менеджмента Л. Смит сказал: "Железные дороги — это на 95% люди и на 5% металл". Если в недалеком прошлом руководитель имел избыток рабочей силы и мог позволить себе немедленно уволить ленивых и бестолковых, то сейчас люди, и особенно опытные специалисты, стали самым дефицитным видом ресурсов, а оплата

труда составляет значительную, если не основную часть расходов предприятия. Американские авторы пишут: "...искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства" [35]. Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему необходимо постоянно контролировать показания барометра общественной погоды и настроений и принимать при необходимости неотложные меры. Подобная задача была исследована Дж. фон Нейманом, когда возникла проблема надежности машин, собранных из ненадежных элементов. Полученный результат исследований строго доказывает, что надежность такой системы зависит от правильной организации действия этих элементов, их взаимосвязи и взаимной блокировки. Особенности поведения элементов системы, а в управлении социумом — людей, необходимо постоянно учитывать и прогнозировать.

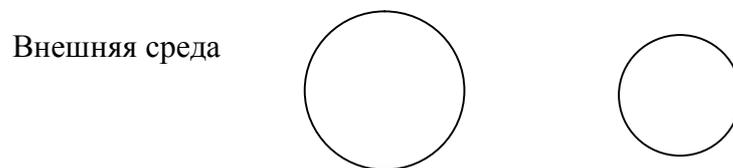


Рис. 28. Объемы знаний различных по интеллекту личностей

10.2. Теория психоанализа

*Личность человеческая более
таинственна, чем мир.
Она и есть целый мир.
Человек — микрокосм и заключает
в себе все.*

Николай Бердяев

Чем же и как вооружены современные руководители в своей повседневной работе с этим особо сложным объектом — человеком, личностью, коллективом? Увы, только интуицией, пресловутым методом "проб и ошибок", своим жизненным опытом. Еще и психологией управления, хотя, прямо скажем, психология как наука не может пока еще гордиться большими открытиями и достижениями. И еще, конечно, высшим разделом теории управления — искусством управления, к изучению методов которого мы постепенно продвигаемся. Но сначала нужно разобраться в таких понятиях, как личность, коллектив, власть, авторитет, в том, как складываются межличностные отношения, как формируется стиль руководства и лидерство. В этих вопросах психология накопила солидный объем теоретических знаний, практических исследований и может быть полезной руководителю в его деятельности. Действительно, личность человека, его внутренний мир, мотивы поведения весьма сложны и противоречивы. Каждый человек, как существо биосоциальное, обладает не только своими индивидуальными особенностями, своей эмоциональной, интеллектуальной и психологической неповторимостью, наследственной или приобретенной, но и отражает характерные черты своего социума,

типичные для того коллектива, где он работает, живет, учится. В основе биологических свойств личности лежит наследственная информация, ее генотип. Социальные качества личности формируются под воздействием среды, социального окружения.

Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд (1856—1939), основоположник теории психоанализа. Он считал, что каждое психическое явление имеет в своей основе определенную причину и что поведение человека во многом зависит от бессознательных процессов. Поведение человека определяется двумя движущими силами: инстинктом секса, жизни (эрос) и инстинктом агрессии, разрушения, смерти (танатос). Психическая жизнь личности есть поле борьбы трех основных инстанций: "оно" (id) — источник сексуальных и агрессивных желаний, требующих немедленного удовлетворения, "я" (ego) — ориентация на реальный внешний мир и определение разумных путей удовлетворения этих желаний и "сверх-я" (superego) — моральные принципы, собственно сознание человека.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей и требует для понимания существа личности своего раскодирования. Психоанализ объяснял неврозы и сновидения как конфликт или компромисс между бессознательным и сознательным поведением личности. С позиций управления как одного из видов искусства интересны высказывания Фрейда о творчестве и фантазии. Он считал, что в основе поэтического творчества, как и в основе сновидений и фантазий ("сны наяву"), лежат неудовлетворенные, в том числе и сексуальные, желания, часто такие, "которых мы стыдимся, которые мы должны скрывать от самих себя и которые поэтому вытесняются в область бессознательного". Трудно согласиться с тем, что у человека, участвующего в сложной социальной деятельности, не может быть влечений, мотивов, которые не менее, чем невротические (типа Эдипова комплекса) и сексуальные, могут определять его поведение и даже господствовать над ним. А если от индивидуальной психологии перейти к психологии социальной, то эти сомнения станут особенно очевидными.

Теорию Фрейда развил и своеобразно дополнил другой представитель школы психоанализа — швейцарский психолог Карл Юнг (1875—1961), профессор Цюрихского, а потом Базельского университетов, автор учения о "коллективном бессознательном", основатель аналитической психологии. Он утверждал, что поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанной его опытом, его жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности ("архетипы" — врожденные особенности психического постижения объекта), а также экстравертности (ориентация на внешний, реальный мир) и интровертности (ориентация на духовный, внутренний мир). Следует отметить, что психика каждого человека наделена и экстраверсией, и интроверсией, только перевес того или другого определяет мыслительный тип личности.

Идеи Фрейда, Юнга и их последователей, как и вся наука о поведении человека (бихевиористика), не дают специалистам в области управления готовых рецептов на все случаи жизни, но могут подготовить их к

пониманию неадекватных, алогичных поступков своих коллег, вскрыть глубинные, иногда подсознательные причины поведения людей.

10.3. Теория научения

Хорошо учиться осторожности на ошибках других.

Пословица

В работах И. П. Павлова, Д. Б. Уотсона, Б. Ф. Скиннера глубоко и научно обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), аргументирование определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями (вспомним принцип соответствия!), обосновывается необходимость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения (теории условных рефлексов) лежит понятие рефлекса, т.е. ответа организма на внешнее раздражение. Рефлексы подразделяются на врожденные (безусловные) и условные, которые вырабатываются опытом. Врожденные связи нервной системы, заложенные в нижних отделах мозга, чаще всего проявляются в бессознательных актах, в сложной гамме чувств, эмоций, желаний, а также формируют поведенческие акты, требующие проявления воли и решимости. Безусловные рефлексы определяют инстинктивное поведение личности, которое под влиянием воспитания, обучения и социального опыта тормозится и ограничивается в своих проявлениях. Условный рефлекс формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

По И.П. Павлову одну из основ поведения человека составляет рефлекс цели (иначе — ориентировочный), стоящий на границе с врожденными рефлексами и формирующий любознательность, чувство нового и создающий предпосылки для успеха в труде. Этот — мощный рефлекс объясняет удивительную настойчивость изобретателей, различного типа собирателей и коллекционеров и даже влюбленных. Настойчивое стремление к цели характерно и для руководителей производственных коллективов и для всех творческих личностей. Трудности лишь побуждают к активной деятельности, к достижению поставленной цели. Практика управления широко использует методы теории научения для адаптации человека в коллективе, так как зависимость между поведением личности в социуме и результатами этого поведения весьма очевидна и поддается корректировке, полезной и для человека, и для коллектива. Деятельность человека в обществе всегда оценивается, поощряется или осуждается. Система положительных или отрицательных компенсаций за поведение основана на нормах и установленных правилах и способствует быстрой адаптации личности к изменяющейся ситуации в коллективе.

Следует отметить еще одно свойство нервной системы — чувство времени. Своеобразный таймер находится в каждом центре мозга, в каждой нервной клетке и позволяет планировать действия человека, рассчитывать во времени свои поступки. Управленческая практика постоянно подтверждает важную роль теории научения в жизни производственных коллективов. Например, если вызов к высокому начальству обычно сопровождается неприятными разговорами, а то и выговором, то

подчиненный будет всячески избегать общения со своим боссом, т.е. у него вырабатывается условный рефлекс желания не попадаться на глаза начальнику под любым предлогом. Любой человек формируется под влиянием окружающего мира и осознанно корректирует свое поведение на основе опыта и наблюдений за поведением авторитетных личностей. Цель поведения — лучшим способом адаптироваться в обществе, обеспечить надежность и стабильность своего общественного статуса. Особенно это заметно в поведении молодых людей, чьи мировоззренческие концепции окончательно еще не сформировались. В связи с этим большую тревогу вызывают те образцы безнравственного, циничного поведения, с которыми молодежь сталкивается постоянно в повседневной жизни, будь то "сладкая жизнь" мафии, околэстрадной богемы или хладнокровная, беспощадная борьба амбиций политических лидеров. Долгие годы потребуются обществу для возрождения духовности, высоких нравственных принципов.

Здесь уместно вспомнить о таком важном проявлении обратной связи в организме и обществе, как **гомеостаз** — состояние динамического равновесия, характерное для всех сложных саморегулирующихся систем. Термин гомеостаз или гомеостазис (от греч. *homoios* — подобный и *stasis* — неподвижность) введен в науку американским физиологом У. Кэнноном и широко применяется не только в физиологии, но и в кибернетике, психологии и социологии. Гомеостаз обеспечивает поддержание важнейших для системы параметров в необходимых пределах. Норберт Винер в своем классическом труде "Кибернетика или управление и связь в животном и машине" говорит: "Обратная связь не только участвует в физиологических явлениях, но и оказывается совершенно необходимой для продолжения жизни. Изменение температуры на полградуса по Цельсию обычно есть признак болезни, а при длительном изменении температуры на пять градусов жизнь вряд ли возможна. Отбросы организма должны извергаться, прежде чем они достигнут токсической концентрации. Все это вместе и составляет наш гомеостатический механизм". Говоря о роли гомеостаза в обществе, Винер замечает: "В небольшой сельской общине, существующей достаточно долго, чтобы в ней сложились более или менее одинаковые уровни понимания и поведения, существуют вполне достойные уважения нормы попечения об обездоленных, управления дорогами и другими общественными средствами, терпимости к тем, кто лишь один-два раза нарушил общественные законы. С другой стороны, в такой общине человеку не годится быть выше своих соседей. Всегда есть средства заставить его почувствовать силу общественного мнения".

В теории управления исследования гомеостатических процессов направлены на выявление тех параметров, которые нарушают нормальную деятельность системы и допустимых пределов изменения этих параметров при воздействии на систему внешней и внутренней среды.

Этот анализ систем управления позволяет определить важнейшие факторы, влияющие на поведение системы и с помощью обратных связей осуществлять контроль развития систем.

Обратная связь обеспечивает процессы развития в общественной жизни за счет циркуляции информации в управляющей системе и является важным инструментом установления контактов между руководителем и его сотрудниками.

10.4. "Преступная личность" Ломброзо

Ваши горькие алгоритмы вызывают у меня функцию огорчения.

С. Н. Паркинсон

Следует упомянуть еще об одном своеобразном взгляде на личность, который был предложен итальянским судебным психиатром и криминалистом Чезаре Ломброзо (1835—1909), основоположником антропологического направления в криминологии и уголовном праве. В 1876 г. Ломброзо опубликовал сенсационную книгу "Преступный человек", в которой говорилось о существовании особого типа человека, предрасположенного в силу некоторых атавистических свойств (заложенных с рождения) к преступной деятельности. Ломброзо обследовал в итальянских тюрьмах около 400 заключенных, совершивших тяжкие уголовные преступления, и почти у половины из них обнаружил физические аномалии — "стигматы", "метки прирожденных преступников". Эти признаки: череп неправильной формы (сужается кверху или в нижней части, приплюснут с боков), торчащие уши, непропорционально длинные руки (похож на обезьяну), выдающиеся челюсти, сильно развитые надбровные дуги и т.д.

Ломброзо выдвинул и развил "конструктивное" предложение: зачем обременять суд рассмотрением доказательств вины подозреваемого, достаточно заключения врачей-ломброзианцев, и потенциальный преступник будет подвергнут профилактическим мерам воздействия — направлен на принудительное лечение, стерилизован или казнен. "Эшафот помогает очищать природу и облагораживает сердце", — изрек этот благодетель человечества. Естественно, что одна из концепций Ломброзо — применение репрессий к "преступной личности" независимо от доказанности вины — была взята на вооружение нацизмом. Лишь по расовым, национальным признакам были уничтожены миллионы ни в чем не повинных людей. Наряду с цыганами и евреями, безусловными жертвами концентрационных лагерей и газовых камер, мероприятия по "регулированию численности населения" угрожали славянам и другим "неполноценным" народам. Кстати, таких же взглядов об ответственности инакомыслящих без доказательств их вины придерживался и председатель ревтрибунала Я. Х. Петерс, один из лучших, испытанных, по отзыву В. И. Ленина, коммунистов: "Не ищите в деле обвинительных улик о том, восстал ли он против советской власти оружием или словом". Дворянин, купец, офицер, священник — всех к расстрелу!

В начале XX века биологическая школа в социологии использовала некоторые идеи Томаса Мальтуса (1766—1834) о необходимости ограничения роста населения как основного средства борьбы с безработицей и бедностью и Ч. Ломброзо. Это биосоциальные теории преступности, считающие определяющим, помимо врожденных, генетических особенностей человека, существенное влияние микросреды на поведение личности.

До сих пор не утихает полемика вокруг **евгеники**, теории о путях улучшения наследственного здоровья человека (принципы евгеники были впервые сформулированы в 1869 г. Ф. Гальтоном, название происходит от

греч. eugenes — породистый). Роль генетических основ в формировании личности и важность улучшения наследственных качеств человека, его здоровья, развития умственных способностей несомненны, но мысль о наследственной психической и физиологической неравноценности людей угрожающе соскальзывает к оправданию расизма и к задаче "выведения новой породы людей".

Но не так все просто в нашей жизни, неоднозначен взгляд и на теорию Ломброзо, есть и нечто разумное в его многолетних исследованиях. Внешность человека может рассказать о многом, встречаются все-таки "по одежке", граф Калиостро это хорошо знал и использовал в своих целях. Вот стоит перед вами парень, на работу принять просит: грязный, лохмы давно невымытых волос, в ухе серьга, в слюнявом рту жвачка, блудливые глаза бегают, да еще и уши оттопырены: "Я, етта-а, ну, агентом торговым хочу, вот..." Не приняли? А почему? Ведь жалко человека-то... По каким-то вам самому неясным антропологическим признакам? А не ломброзианец ли вы? Действительно, опытному человеку, даже не Шерлоку Холмсу, много скажет самое первое знакомство, самый поверхностный взгляд: о культуре, образовании, интеллекте.

10.5. Психологические типы

*Весь мир — театр,
В нем женщины, мужчины — все актеры.
У них есть выходы, уходы,
И каждый не одну играет роль...*

В. Шекспир

Каждый человек имеет свою неповторимую индивидуальность, которая проявляется в его взаимоотношениях с другими людьми, в его реакциях на внешнюю среду. Эти индивидуальные особенности поведения называют темпераментом, и всех людей подразделяют на четыре психологических типа: холерики (быстрая эмоциональная реакция на внешние раздражители, слабая система торможения), сангвиники (живость, легкость общения, они часто не доводят начатое дело до конца, слабая воля), флегматики (медлительные, уравновешенные, серьезные, медленно перестраиваются, не любят менять свои привычки), меланхолики (малообщительные, впечатлительные, часто не верят в свои силы, обидчивы). Темперамент определяется типом нервной системы, и эти свойства являются врожденными, хотя они вполне поддаются тренировке, самовоспитанию.

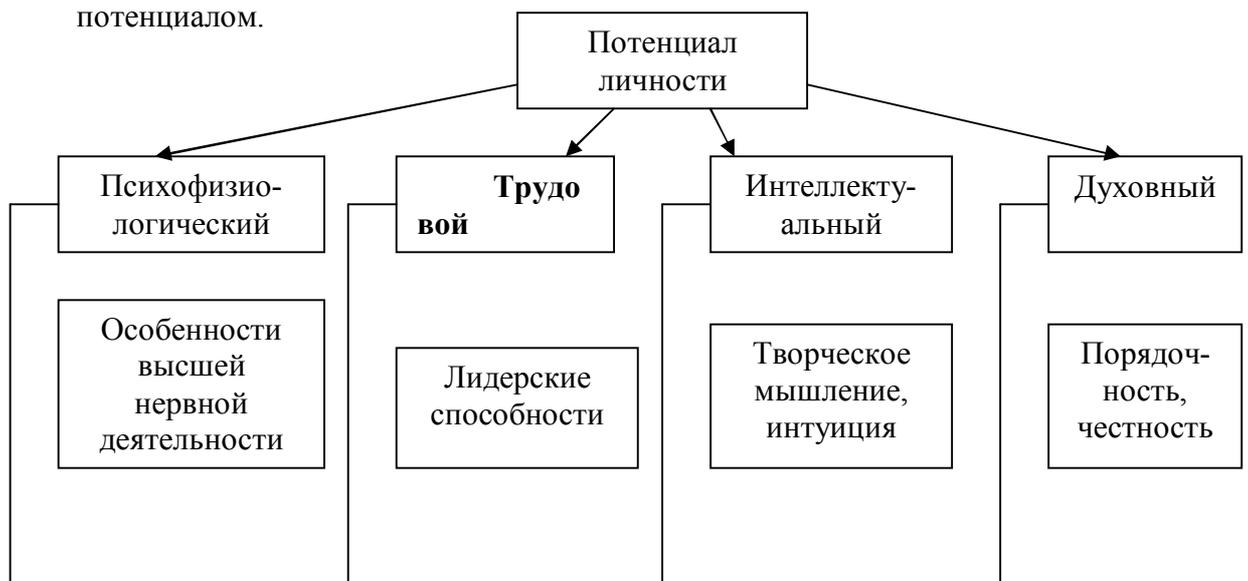
По типологии Юнга, который считал основными функциями психики человека мышление, эмоции, ощущения и интуицию, люди подразделяются также на четыре типа: мыслительный, эмоциональный, ощущающий и интуитивный.

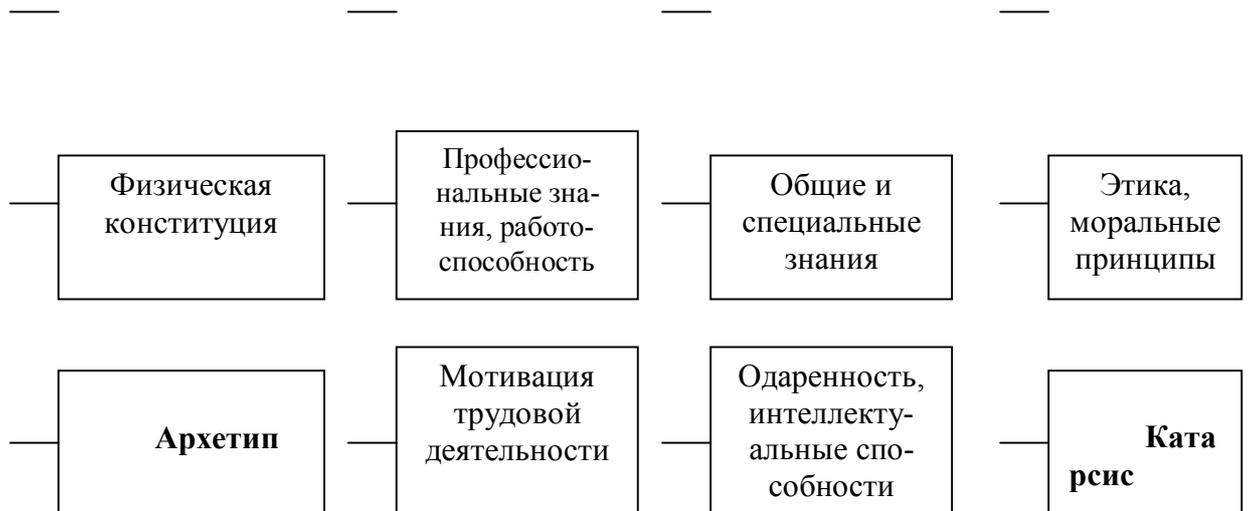
Соционика — "наука общения, понимания и согласия", как определяют ее создатели, продолжила мысль Юнга. Новизна соционики — "в отходе от специально-психологических понятий. Во внимание берутся, собственно, не одни только психические реакции (как было у Юнга), но и все многообразие связанной с ними деятельности человека" (цитируется по книге Е. Власовой "Соционика для вас", 1994). Соционика предлагает уже 16 психологических

типов: интуитивные интроверты (Есенин, Бальзак), сенсорные интроверты (Дюма, Габен), этические интроверты (Достоевский, Драйзер), логические интроверты (Робеспьер, Максим), интуитивные экстраверты (Гексли, Дон Кохот) и т.д. Классификационная эпидемия продолжается и ныне, хотя все авторы говорят о несомненной условности этой типологии, о том, что человек слишком сложен, чтобы уместиться в прокрустово ложе каких-либо классификаций или терминологий. И хочется задать крамольный вопрос: а зачем так жестко систематизировать неповторимую личность по типологическим признакам? Более того, искусство управления, весь опыт человеческого общения учат избегать стереотипов поведения, раз и навсегда избранных актерских масок, быть всегда другим, неожиданным, если изменилась ситуация. Сегодня, на вечеринке у друзей, он — холерик с "быстрой эмоциональной реакцией", на совете директоров — флегматик, "медлительный, уравновешенный", а на любовном свидании — сангвиник, живой и легкий в общении. В этом-то и притягательность неординарного человека, в его нестандартности и даже непредсказуемости, хотя заложенная природой склонность человека к определенным, лишь ему характерным реакциям на внешний мир, несомненно, имеется. Как мудро сказал Ричард Фейнман: "Наш ограниченный ум для удобства делит... мир на части: физику, биологию, геологию и т.д., но ведь природа на самом деле никакого деления не знает!", а Льюис Кэрролл добавил: "Поскольку весь процесс классификации производится мысленно, мы можем выполнять его независимо от того, существует ли в действительности предмет, обладающий данной особенностью, или нет".

В психологии уже давно ведется дискуссия о том, что определяет личность человека — врожденные психологические особенности или влияние окружающего мира. Несомненно, что воспитание, обучение, вся окружающая среда оказывают существенное влияние на формирование личности. Каждый человек ежедневно играет определенные роли, каждый старается найти в изменчивой ситуации именно ту роль, которая поможет ему лучше приспособиться, адаптироваться к требованиям общества, облегчит контакты с другими людьми. К сожалению, эти роли могут вступать в конфликт между собой, но совершенно очевидно, что человек обязан их глубоко знать и уметь вжиться в каждую из своих ролей (эту истину хорошо знают представители одного из древнейших видов искусств — театральные актеры). Не случайно латинское слово *persona* (личность) имеет еще одно смысловое значение — маска.

Несомненно, что каждый человек обладает не только своим латентным, скрытым генетическим багажом, суммой определенных талантов, склонностей, но и мощным интеллектуальным, духовным потенциалом.





Гармоничная, сбалансированная структура внутреннего мира человека дает обоснованные предпосылки для успешной реализации его потенциала независимо от психологического типа личности.

Вопросы для самопроверки:

1. Чем объясняется особая сложность психологических аспектов управления?
2. Роль теории психоанализа в формировании представлений о внутреннем мире человека.
3. Основное содержание теории научения.
4. Важность учета психологических типов личностей при межличностных отношениях.

Глава 11. Трудовой коллектив как объект управления

Управление — это не только функция президента корпорации и генерала, командующего армией, но также начальника цеха и командира роты.

Г. Кунц, С. О'Доннел

Сложно положение человека в обществе. Если горожанин научился жить в отрыве от природы (но с какой ностальгической тоской миллионы горожан мечтают хоть несколько дней провести наедине с природой, хотя бы на своей даче!), то жить вне общества психически полноценный человек не может. Сложные, до конца не раскрытые атавистические законы неумолимо требуют постоянно подтверждать свою принципиальную схожесть, кровное родство с другими людьми — "ты и я одной крови!".

Коллектив создается на основе постоянных контактов, совместных действий, направленных на достижение общих целей. Не всегда совпадают интересы личности и коллектива; одной из важнейших задач руководителя и общества в целом является создание благоприятных условий для гармоничного сочетания общественных и личных интересов, создание разумной системы внутригрупповой регламентации, норм и правил, наиболее полно отвечающих интересам каждого и коллектива как единого социального организма. Успех деятельности коллектива во многом зависит от того, как общество обеспечивает условия для становления и развития личности, в какой степени оно способно удовлетворить потребности каждого члена коллектива.

Но человеческая личность обладает и потребностью выделить себя, доказать свою неповторимость, индивидуальное отличие от всех других в социуме. Понимая и чаще всего разделяя требования общества к каждому из его членов, подчиняясь требованиям общественной морали и этики, личность может временами и бунтовать против принципов общежития. Личность и общество, начальник и подчиненный, родители и дети — наиболее сложные и вечные проблемы жизни. Найти подходы к решению этих проблем пытается наряду с наукой, религией, моралью и искусством управления.

11.1. Особенности труда руководителя

Искусству руководства нет замены. Система управления не может создавать руководителей. Однако она может создать условия, при которых способность быть руководителем проявляется или будет подавлена.

К. Киллен

Какими чертами личности должен обладать руководитель? Ответ, кажется, лежит на поверхности: ясно, что руководитель должен иметь развитый интеллект, владеть широким комплексом специальных знаний.

Тогда почему же (вспомните ваши жизненные наблюдения!) весьма немногие школьники и студенты, имевшие исключительно высокие оценки по всем предметам, добились успеха в производственной или общественной жизни, не часто преуспевают в своей практической деятельности, и наоборот, не всегда руководители высших рангов имели "красные" дипломы? Что-то еще весьма важное необходимо для эффективной деятельности руководителя, хотя роль развитого интеллекта здесь бесспорна, и общее образование руководителя должно быть шире специального.

Особенности личности и труда руководителя интересовали людей уже давно. В 900 г. был опубликован известный трактат крупного ученого Востока Аль Фараби, посвященный этой проблеме; персидский теолог Аль Газали сформулировал требования, необходимые для успешной деятельности руководителя. Проблемы руководства государством, вопросы разработки системы целей и методы воздействия на социум были глубоко исследованы в книге "Государь" итальянцем Никколо Макиавелли (1469—1527); к его своеобразным, иногда парадоксальным выводам проявляют интерес и современные ученые. Современник Макиавелли, один из основоположников утопического социализма, Томас Мор (1478—1535), изучал следствия плохого управления и убедился в справедливости своих выводов на собственном опыте — несмотря на честное и добросовестное служение отечеству и престолу он был низвергнут с высшего государственного поста Англии и вскоре казнен по приказу благодарного короля.

В советское время автор теории организационной деятельности П. М. Керженцев обосновывал важность роли руководителя тем, что именно руководитель подбирает кадры по своему образу и подобию, — они могут быть сильными, одаренными или посредственностями, важен в первую очередь подбор самих руководителей.

Понятие "личность" многогранно. Обычно мы считаем личностью человека, обладающего особыми, вызывающими уважение свойствами — сильная личность, авторитетная личность, но в античные времена понятие "личность" имело более широкий смысл, подразумевая совокупность тела, внешности человека и его душевных свойств, без какой-либо определенной оценки. Человек всегда находится в состоянии развития, становления, в поиске своего неповторимого образа, "личность — это человек, стремящийся стать самим собой" [136]. Интеллект, эмоционально-волевые качества, характер являются необходимой базой нестандартной личности, она слабо поддается коррекции, но именно она определяет профессиональные качества руководителя, его талант. Многими и многими качествами должен обладать лидер, творческая личность, но важнейшими из них (хотя и не часто встречающимися) являются чувство собственного достоинства, морально-этический стержень и высокая духовность. Благородство, верность нравственным принципам всегда отмечаются людьми и вызывают невольное глубокое уважение, хотя некоторым это кажется архаичным, неконструктивным донкихотством. Вот как пишет об этом доктор философских наук В. М. Шепель: "Каждая модель поведения выступает как реальное условие самореализации ее потенциала. В этой связи вспоминаются слова А. И. Герцена о том, как порой неказисто пытаются проявить "рыцарские чувства чести и личного достоинства"

русские аристократы плебейского происхождения. В наше время подобных примеров тоже предостаточно. Что еще раз подтверждает существование разрыва между избранной моделью поведения и личными возможностями ее реализации".

Справедливость этих выводов подтверждают многочисленные опросы общественного мнения, выполненные за последние годы в нашей стране. На вопрос о том, какие качества руководителя больше всего ценят рабочие, получены следующие ответы [65]: справедливость, честность, порядочность — 76% опрошенных; понимание жизненных проблем рабочих, внимательность, доброта, человечность — 25%; знание техники, умение организовать работу, деловитость, компетентность — 24%; требовательность — 4%. Многим начальникам следует задуматься над приоритетами обязательных качеств хорошего руководителя, тем более что сами руководители формируют иную шкалу приоритетов, ставя на первое место профессиональные и деловые качества, а личные, человеческие качества двигают на второй план. По мере возвышения начальника по служебной лестнице уменьшается критика в свой адрес и растет в адрес подчиненных, индивидуальные особенности сотрудников начинают интересовать высокого начальника все меньше.

В капитальном труде "Курс для высшего управленческого персонала" [69], широко известном в 70-х годах, среди основных качеств административного персонала подчеркивается необходимость большой выдержки, крепких нервов и целеустремленности, логического и рационального мышления в сочетании с умением быстро схватывать суть проблемы и разрешать ее быстрее, чем это может сделать "средний человек", брать на себя бремя ответственности за руководящие решения и действия, обращаться с людьми искренне, дружественно, приветливо, но решительно и умение ясно и доходчиво передавать свои мысли устно или письменно. "В конечном счете мы говорим об интеллектуальной способности человека, в значительной мере являющейся его внутренним качеством, которому нельзя научиться; о высокой степени целенаправленности; о заражающем других энтузиазме в достижении целей и использовании методов, необходимых для их выполнения; о той целеустремленности, которая и сплачивает других в лояльный коллектив, о неустанной напористости и энтузиазме, которые возникают в результате удовлетворения как мнимых желаний, так и творческого организационного вклада человека в дело, которое он ведет.

Говоря в более широком смысле, нам требуется разносторонний человек, способный обобщать, воспринимать многочисленные, разнообразные факты и находить в них осмысленную директивную сущность. Способность широкого охвата и умение, не размениваясь на мелочи, принимать перспективные решения являются талантом, который иногда важнее всего другого. Он связан с высокой образованностью, большими знаниями, острой человеческой проницательностью и смелостью встретиться с трудностями лицом к лицу, когда выполнение принятых решений ведет к неопределенным последствиям".

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более

эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов. Следует задуматься и над известной формулой У. Джеймса, устанавливающей зависимость между чувством собственного достоинства (*ЧСД*), успехом, достигнутым человеком (*У*), и его притязаниями (*П*):

$$ЧСД = \frac{У}{П}.$$

Несомненно, что неординарная личность обладает и особым типом, стилем мышления, для которого характерны высокая скорость обработки получаемой информации, нестандартность принимаемых решений и высоко развитые способности к анализу и синтезу. Этот особый, полученный как драгоценное наследие предков или выработанный за годы жизни тип мышления называют творческим (еще и креативным, латеральным). Главной особенностью его является хорошо развитая интуиция, т.е. мыслительная деятельность, осуществляемая как бы "на краю" сознания. Хорошо развитая интуиция опирается на жизненный опыт человека и складывается из разнообразной информации, поступающей зачастую из всех органов чувств, мгновенно сортируемой, анализируемой и обобщаемой в виде акта принятия решения. Часто человек затрудняется объяснить, почему, по каким критериям принято это решение, что повлияло на его интуитивные выводы: "Этому человеку доверять нельзя" или "Здесь стоит пойти на риск". Интуиция всегда входит важной составной частью в практику управления, и особенно важна ее роль в прогнозировании событий, в мыслительном процессе от гипотезы до принятия решения.

С интуицией связан еще один немаловажный психологический феномен — рефлексия, взаимное реагирование и восприятие, одно из проявлений которой заключается в понимании хода мыслей собеседника или даже настроения группы лиц. Рефлексия характерна для труда руководителя, адвоката, педагога, полководца, оратора, т.е. для всех профессионалов, осуществляющих коммуникативную деятельность. Способность к творческому мышлению дает руководителю значительные преимущества перед коллегами.

Большую пользу может принести коллективное творческое мышление, известное под названием метода "мозговой атаки". Главное в нем — добиться поставленной цели путем беспорядочного выдвижения самых неожиданных, "сумасшедших" идей, высказывать и развивать любой план, если его реализация может решить или помочь приблизиться к решению задачи. Этот метод дает возможность получить несколько вариантов решения проблемы, хотя некоторые из вариантов могут показаться вначале совершенно фантастическими. Обычно коллектив единомышленников с хорошо развитым творческим мышлением в состоянии за полтора-два часа поисков предложить около сотни альтернативных вариантов решения задачи, и руководитель имеет возможность оценить их и выбрать оптимальный. Умение раскрывать интеллектуальный потенциал членов своего коллектива является высшим показателем управленческого мастерства, эффективность работы предприятия в итоге зависит не столько от руководителя, сколько от подчиненных — если руководитель умеет руководить!

Есть еще один важный стимул повышения трудовой мотивации — ясное понимание цели, разработка человеком его, так сказать, жизненной

программы и тактических вариантов ее реализации и не случайно, что принцип цели является одним из основных принципов управления. Удивительно много людей, которые не знают, что им делать, чему посвятить себя, какой добиваться цели. Такой человек, как листок, упавший в ручей, безвольно подчиняется своей судьбе, плывет по течению, иногда может годами прозябать в тихой заводи и успокаивает себя тем, что живет, "как все люди". Активный, талантливый и честолюбивый человек не подчинится обстоятельствам, он имеет ясные цели и будет всеми силами стремиться к ним. "Лучше делать и раскаиваться, чем не делать и все равно раскаиваться", — считал автор "Декамерона" Джованни Боккаччо.

Четко намеченная цель является тем важным ориентиром, по которому следует сопоставлять достигнутые результаты и на котором необходимо концентрировать свои усилия, свой интеллект. И сама цель является важным жизненным стимулом (кстати, стимулом в Древнем Риме называлась длинная палка, шест, которым погоняли лошадей. Как часто нужна такая палка человеку!). Цель всегда есть прогнозирование, предвосхищение будущего и содержит в себе еще не раскрытые полностью способы ее достижения. Мудро говорил об этом великий флорентиец Никколо Макиавелли: "Следует замахиваться на большее, чтобы достичь меньшего. Так поступают опытные лучники: зная удаленность места, в которое целят, и дальноточность своего лука, они выбирают цель гораздо выше мишени не для того, чтобы пустить стрелу на такую высоту, а для того чтобы, прицелившись столь высоко, достичь желаемого".

Система целей должна учитывать реальные возможности человека (принцип соответствия). Цели должны быть не только мобилизующими, но и достижимыми. Если человек наметил трудную, практически недостижимую цель, то в случае неудачи его ждет глубокое разочарование, которое может на долгое время парализовать, "выбить из седла". Например, спортсмен мечтает покорить в прыжке высоту 2 метра, но на всех соревнованиях высота не покоряется ему, нет у него необходимых физических данных! Обидно, горько, психическая травма глубока, может быть, даже на всю жизнь. А поставь он целью 1,8 метра — и он триумфатор, победитель! Не такая уж в принципе большая разница между этими целями, ведь есть же и абсолютно недостижимые для него мировые рекорды.

Прекрасно сказано о важности цели в технологии успеха руководителя [61]: "Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности коллектива на том, что должно быть достигнуто. Цель описывает конечный результат. Без целей отсутствуют критерии оценки, по которым можно было бы его измерить. Цели являются масштабом для оценки достигнутого. Искусство постановки цели — это искусство управления. Без целей нет контроля за ходом и результатом процесса. Без целей оценка трудовой деятельности сотрудника имеет зыбкую основу. Без целей затухает творчество и правит бюрократия. Необходимо твердо запомнить: первейшая цель — это определение целей". Достаточно вспомнить горькую судьбу Сизифа — его лишенный всякого смысла труд олицетворяет одно из самых тяжелых наказаний!

Управление не будет эффективным без определения стратегии, без постановки крупномасштабных задач, так же, как плавание в открытом море без компаса, но в любой деятельности приходится искать решения сотен оперативных, сиюминутных проблем. Искусство управления заключается в

способности выбрать из множества важных и неотложных задач те, которые обладают принципиальной приоритетностью, и сконцентрировать внимание именно на них. Совершенствовать многочисленные рутинные процессы, определять и устранять "узкие места" не менее важно, так как именно они задают темп всей работе и являются причиной низкой производительности труда.

Если в трубопроводе хотя бы в одном месте допущено уменьшение рабочего сечения, то именно это место будет определять производительность всей системы; если кухня ресторана должна к определенному времени поджарить какое-то количество котлет, а мясорубка будет работать медленно, то ресторан рискует в скором времени остаться без клиентов; если папа, мама и дочь идут в театр, то они обязательно опоздают, если заранее не учесть, что дочь будет сидеть около зеркала дольше всех (причем действует странный закон: время на сборы у женщин прямо пропорционально их красоте). Увы, часто бывает, что маленькая, даже крошечная задача, необозначенная тактическая цель срывают важную, ответственную программу.

Руководитель, определяющий необходимость решения тех или иных задач, должен быть в определенном смысле ленивым человеком: прежде чем приступить к реализации задачи, он должен задуматься: а что будет, если этого не делать? Право, такой анализ часто приводит к разумному сокращению и конкретизации планов работ.

По наблюдениям автора, склонность к лени характерна для большинства людей (вспомним "теорию X" Дугласа Макгрегора!), хотя эту постыдную черту обычно стараются всячески скрывать, камуфлируя различными способами. Любители классификаций будут рады, если им предложить следующие типы лентяев: тайные, явные, активные и пассивные. Из различных сочетаний симптомов этих латентных свойств человеческой натуры, имеющих общий патогенез и с присущей автору скромностью названных **синдромом Кнорринга**, наибольший интерес представляет своеобразный симбиоз явного и активного лентяя — именно такие странные, противоречивые личности могут дать образцы креативной, творческой деятельности. Можно привести бесчисленные примеры того, как "увиливание" от выполнения надоевших, рутинных задач приводило к важным изобретениям и даже фундаментальным открытиям. Именно этот "синдром нерасположения к труду" заставляет выполнять свои надоевшие служебные обязанности быстро и безупречно хорошо, чтобы скорее освободить время для чтения, любимой девушки или встречи с друзьями. Однако такое, мягко говоря, оригинальное отношение к труду и своим служебным обязанностям не всегда вызывает восторг у начальника (даже если он и сам таков), но учитывать такие неординарные особенности личностей необходимо. Особенно если постоянно помнить о центральной задаче любого управления — достижении цели.

Цель должна быть поставлена четко и ясно, как и оценки ее исполнения. Иной начальник любит ограничиваться кратким резюме типа: "Да-а, слабовато. Что-то не то. Переделать!" Что слабовато? Что "не то"? Что переделать? Да снизойди ты, вельможа, до конкретной, ясной оценки сделанного, скажи, где и какая допущена ошибка! Скорее всего, тебе и сказать-то нечего, вот ты и мычишь невразумительное! Популярен и такой недобросовестный прием, когда начальник, саркастически улыбаясь,

спрашивает: "Ты что, перестал наконец бездельничать?" На подобный вопрос нельзя ответить ни утвердительно, ни отрицательно — при любом ответе факт нерадивого отношения к работе останется несомненным. Или другой вариант начальственной риторики: "Вы будете когда-нибудь вести себя должным образом?"

Среди руководителей (да и среди исполнителей) особого внимания требуют личности со слабо развитым творческим воображением, но обладающие мощным аналитическим и критическим интеллектом, которых можно условно назвать "убийцами идей". Нередко во время обсуждения вариантов решения производственной задачи кто-то робко высказывает смелую, оригинальную идею, идущую вразрез с принятыми методами. Руководитель, внутренне отдавая должное этой нетривиальной идее, испытывает раздражение, что новая мысль принадлежит не ему, умному и опытному, и обрушивает на "нарушителя спокойствия" лавину сарказма и скепсиса. Позиция такого критика легка и проста, ведь новая идея неминуемо держится на хрупких пока аргументах, не всегда обладает необходимой стройностью и доказательностью. Уничтожить ее вместе с автором — лакомая добыча для "убийцы идей" (позже мы познакомимся с одним из видов оружия арсенала искусства управления — с "методом Штирлица", который можно эффективно применить против такого "киллера").

Особенности поведения и удивительная неповторимость самой личности руководителя — "убийцы идей" все более интересуют исследователей, так как начальники такого типа представляют особую опасность для общества, уничтожая наиболее ценное в нем — компетентность и творчество. Появился даже специальный термин — "терминаторный менеджмент", или разрушительное управление. Психологов интригует сложность и противоречивость духовного облика, скрытность действий и несомненно высокий интеллектуальный потенциал такой личности, специалистов по управлению — тяжелые последствия терминаторного менеджмента, так как он ведет к дезорганизации, разрушению коллектива и подавлению творческой инициативы. Эта патологическая склонность к интеллектуальному садизму, завистливому бесплодию, духовной импотенции распространена среди высшего и среднего руководящего состава в значительно большей степени, чем принято думать. Сложность явления в трудности диагностики и малозаметности симптомов, жизненный опыт и незаурядные умственные способности позволяют "убийце идей" умело прятать свою подлую сущность за внешней доброжелательностью, лояльностью, профессиональностью. Начальник-разрушитель действует на основе своего понимания должностных инструкций и законов и создает вокруг себя своеобразный интеллектуальный вакуум — постепенно вытесняются способные, творческие личности, их место занимает угодливая посредственность, и на этом фоне руководитель приобретает репутацию незаменимого. Установлены, правда, некоторые признаки разрушительного управления: высокая текучесть компетентных специалистов, низкие показатели деятельности коллектива, латентное, скрытое состояние конфликтности, нервозности среди сотрудников, отсутствие каких-либо мероприятий в деле повышения квалификации специалистов.

Важным способом поддержания деловых отношений являются встречи один на один с сотрудниками подразделения. Организовывать и проводить такие встречи — тоже непростое искусство. Как часто их следует проводить? Очевидно, что тем, кто еще не обладает достаточным опытом, эти встречи особенно нужны и их следует проводить возможно чаще, а с опытным ветераном можно встречаться раз в несколько недель. Как проводить такие встречи? Многие, увы, очень многие начальники убеждены, что новичка следует поучать, наставлять и уж, конечно, отечески распекать. В итоге подчиненные очень неохотно идут на прямые контакты с начальником, рдеют, пугаются и толку от подобных встреч быть не может. Встречу один на один следует рассматривать как бенефис подчиненного, который и должен ее готовить: обдумать план разговора, что важно ему узнать, о чем попросить, а кое-когда и потребовать. Здесь есть своя хитрость — если встречу будет готовить начальник и у него, скажем, десять подчиненных, то ему придется десять раз продумывать свою линию поведения, а подчиненному — только один раз.

Начальник идет на встречу с подчиненным для того, чтобы... учиться самому (да, да, и это очень важно!) и быть наставником для младшего коллеги. Мудро продуманное поведение при встрече один на один может дать руководителю очень много: позволит взглянуть на события как бы изнутри, получить бесценную неформальную информацию. И нужно уметь слушать подчиненного, задавать ему наводящие вопросы, заставить его разговориться, рассказать о своих сомнениях, проблемах. Итог встречи должен быть один — понимание ее полезности для обеих сторон, тогда подобные встречи будут не унылой обязанностью, а желанным, плодотворным событием.

Иногда начальник намеренно ограничивает самостоятельность своих сотрудников, так как они якобы еще не доросли до способности мыслить и действовать самостоятельно (**эффект Пигмалиона**). В итоге подчиненные, возглавляемые таким руководителем, лишены возможности расти и самостоятельно действовать, перестают развиваться и действительно превращаются в беспомощных интеллектуальных иждивенцев. В подтверждение идеи об универсальности методов искусства управления Эндрю Гроув говорит, что встречи один на один отца с ребенком тоже могут быть весьма плодотворными, такая семейная беседа "в очень сильной степени напоминает деловую встречу один на один".

Необходимо предостеречь от одной распространенной ошибки, характерной для многих руководителей и "сильных мира сего", — воспринимать окружающих людей по их внешнему облику. Очаровательная девушка — это очаровательная девушка, это известно всем и в первую очередь самой девушке. Один милый профессор как-то сказал автору с искренним удивлением, что все красивые девушки прекрасно знают его предмет и он всегда ставит им на экзаменах только высокие оценки. Но еще Лев Толстой заметил, что красота еще не есть добро, и можно добавить, что красивый человек далеко не всегда умен и добропорядочен. И наоборот, часто талантливый, неординарный человек без должного внимания относится к своей внешности, и рассеянный, застенчивый, внешне малопривлекательный сотрудник может быть добрым, честным и умным. Такой подход к личности, когда симпатичному человеку приписывается только хорошее или наоборот, в психологии называется "эффектом ореола"

и может привести к ошибочным выводам, сформировав вокруг начальника когорту любимчиков.

Тому, кто мечтает стать большим начальником, следует задуматься о той множественности сложнейших ролей, которые определяются сценарием деятельности руководителя, и о том бремени ответственности, которое ляжет ему на плечи. Да, начальник получает высокую зарплату, у него просторный, уютный кабинет, секретарь, машина, он "надувает щеки" в центре стола президиума, но он же — тонкий и искусный дипломат, определяющий стратегию общения с еще более высоким начальством, цели и тактику реализации принятых решений; координатор, распределяющий задачи среди исполнителей и контролирующий их выполнение; опытный коммерсант и финансист, знающий тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции; генератор идей, объективный судья, эксперт, наставник-воспитатель, у которого можно получить совет и помощь, и, наконец, тот, кто принимает единолично удары, упреки, жалобы, угрозы и выговоры в случае срыва в работе. Есть над чем задуматься...

Зависть, несомненно, постыдное чувство, но оно постоянно присутствует в обществе и сопровождает многих людей во все периоды их жизни. Слабый завидует сильному, невинность — опыту, молодость — зрелости, но с какой завистью старость взирает на юность и опыт на невинность! Иногда даже половая принадлежность вызывает зависть ("Рожать, кормить и воспитывать детей, готовить еду, стирать, гладить" и противоположный афоризм — "Лучше раз в год делать аборт, чем ежедневно бриться").

Особую зависть вызывает власть и связанная якобы с нею свобода. Но путь к власти вовсе не прогулка по цветущей лужайке, а езда в переполненном трамвае по уже проложенным кем-то рельсам.

К сказанному необходимо добавить, что производственные успехи не должны быть единственной целью человеческой жизни, ведь есть еще и радости духовной жизни, есть семья, дети, друзья, музыка, литература, другие, невиданные страны. Зачем мы живем? Живем, чтобы работать, или работаем, чтобы жить? Ведь как мудро говорил Екклезиаст: "Все труды человека — для рта его, а душа его не насыщается". Шутят, что если труд должен приносить радость, то что должен приносить отдых? Печаль? Гипертрофированная привязанность к чему-то одному достойна не только удивления, но и сожаления, ведь мир так прекрасен!

Говоря о труде руководителя, нельзя не сказать хотя бы несколько слов о его верном помощнике, его "правой руке" — о секретаре администратора. Далеко еще не все начальники понимают важность его роли, не заботятся, не ценят и не дорожат хорошим секретарем. В понимании многих руководителей секретарь — это хорошенькое, ясноглазое и пустоголовое украшение приемной, объект обязательных сексуальных притязаний босса. Есть такие "начальники", которые за время своего властвования "пропускают через кабинет" целый табунок беззащитных и безропотных секретарш и весьма гордятся своими "победами". Это не только мерзко, как каждое насилие над слабым и зависимым, но и является свидетельством барственной глупости и просто мужской лени (сколько погибло репутаций, включая и репутацию президента США, сколько семейных драм было из-за этого!). Опытный и надежный секретарь — это и память руководителя (что нужно сделать, кому позвонить, с кем

встретиться), жесткий фильтр, оберегающий от докучливых визитеров, верный щит и прикрытие, когда вы с друзьями собрались отметить какое-то событие, и, наконец, соратник, искренне переживающий за общее дело и всегда располагающий весьма интересной неформальной информацией.

Есть несколько стилей работы с секретарем. Вот один из них, проявляющийся в работе с корреспонденцией. Каждое утро секретарь кладет вам на стол папку с входящей корреспонденцией, разложенной по важности и срочности; на некоторые несложные письма отпечатан традиционный ответ. Существует нормативное время для ответов на документы различной категории срочности — на телеграммы, правительственные письма, жалобы и т.п. Можно соблюдать эти нормативные сроки, а лучше отвечать на все документы немедленно, сразу — ведь все равно отвечать нужно. В этом случае ни один документ не может залежаться в столе и споры о том, где это письмо, не могут возникнуть. В определенное время, скажем, в 12 часов секретарь молча входит в ваш кабинет, садится за клавиатуру компьютера, и вы начинаете диктовать ответы. На некоторые письма, требующие проверки, заключения специалистов, вы накладываете соответствующие резолюции. Ваша работа закончена, далее работает только секретарь; он проверяет на мониторе текст, получает принтерную распечатку, необходимые согласования, визы и к концу рабочего дня приносит готовые, полностью оформленные документы на подпись. И так изо дня в день действует четкая, хорошо отлаженная система. Но эта система будет работать без сбоев, только если ваш секретарь имеет опыт и действительно ваш надежный соратник, аккуратности и точности которого вы совершенно доверяете.

К сожалению, нужно констатировать, что люди, посвятившие свою жизнь служению искусству управления, часто приносят на алтарь этого искусства свое здоровье. Активная умственная работа требует мобилизации практически всех ресурсов организма, и чем активнее деятельность корковых и подкорковых отделов мозга, тем больше затрачивается энергии нервной системы. Постоянные перегрузки, бремя ответственности за успех порученного дела и судьбы людей, необходимость сдерживать свои эмоции, контролировать каждый свой поступок и каждое слово, интонацию — все это ведет к неминуемым стрессам и подрыву здоровья. Приводятся такие данные [138]: десантник, прыгнувший с парашютом, теряет 0,5 кг веса и восстанавливает эту потерю после первого же приема пищи. Офицер, контролирующий с земли десантирование, теряет более 2 кг и набирает первоначальный вес только через двое суток. По данным польского института праксеологии [56], фактическое рабочее время руководителей крупных предприятий превышает установленное в пределах от 23 до 60%, их рабочий день составляет 9—12,5 часа, а у руководителей местных органов управления 12—14 часов.

Круговорот нашей жизни постоянно, ежедневно разрушительно действует на человеческую психику, и сфера обслуживания, наш знаменитый "неназойливый" сервис особенно. Перебранки в транспорте, оскорбительное высокомерие официантов в кафе, если вы заказали всего лишь чашечку кофе, приставания попрошаек и пьяниц, импровизированные концерты в уличных переходах и такого же качества концерты по радио и телевидению. Посещение эстрадного концерта часто еще более травмирует психику — уровень шума обычного рок-оркестра около 110 децибелов, а

предельно допустимый уровень шума на городском перекрестке в дневное время — 70 децибелов.

В столице работники метро придумали новое испытание для человеческих нервов — мало им надоедливых рекламных объявлений о достоинствах отдыха на Канарских, Гавайских и Багамских островах и о недопустимости сидеть на ступеньках эскалатора, а также бежать по ним, облокачиваться, сорить и плевать на пол, — они стали пугать резкими предупредительными сигналами о приближении к станции поезда, как будто этот поезд, с сатанинским грохотом влетающий на станцию, не оповещает об этом событии сам! Есть от чего сойти с ума! И статистика подтверждает это (а вот в парижском метро тихо, не объявляют "не забывайте ваши вещи, двери закрываются" и даже поезда бегают на бесшумных широких, автомобильного типа шинах...).

Другая угроза здоровью таится в самом характере управленческой жизни — сидячий образ деятельности, ограниченный служебным кабинетом. Отсутствие физических нагрузок, гиподинамия ведут к ослаблению организма, и статистика показывает, что вероятность сердечных приступов со смертельным исходом у руководителей на 80% выше, чем у лиц, занимающихся физическим трудом.

Каждый работник умственного труда обязан помнить об этой опасной стороне своей профессии и не упускать любую возможность хорошо отдохнуть, набраться сил и ежедневно уделять несколько минут физической культуре. Медицина рекомендует вести такой образ жизни, при котором бы обеспечивались:

— физическая, мышечная активность, постоянное пребывание на свежем воздухе (в том числе и открытые форточки в спальне и в служебном кабинете), закаливание организма и рациональное, в соответствии с возрастом, питание (и конечно, обязательно, не забудет прибавить врач, необходимо воздержаться от... — этот список известен каждому!). Эти мероприятия по восстановлению физической активности условно называют рекреацией (от лат. *rescreate* — восстановление);

— психическая разгрузка и переключение сознания на мысли, способные вызывать положительные эмоции. Это состояние психического переключения, часто называемое релаксацией (от лат. *relaxatio* — ослабление), легко достигается с помощью кратковременного отдыха, нового анекдота, малых доз телевизора как хорошего снотворного и благоприятной семейной атмосферы;

— нравственный контроль и сравнение своих чувств и мыслей с моральными идеалами, духовное устремление к возвышенному и прекрасному, что называется в управленческой этике почему-то катарсисом (от греч. *katharsis* — очищение). Если особенно не будоражить совесть, то каждый поступок может быть оправдан, и желанное состояние катарсиса легко достижимо. Существует даже "формула выживаемости":

$$B = \frac{T_{рек} + T_{рел} + T_{кат}}{T_{сут} - T_{сна}},$$

где в числителе — время, использованное на рекреацию, релаксацию и катарсис, а в знаменателе — количество часов в сутках минус время сна. Формула убеждает сомневающихся, что на сон и приятные дела нужно не скупиться, а великий Норберт Винер дал разумный рецепт для борьбы со

стрессами: "Наилучший способ избавиться от тяжелого беспокойства или умственной путаницы — переспать их".

Сложилось убеждение, что продвижение по служебной лестнице является безусловным показателем жизненного успеха. Но это далеко не так, ведь если хороший врач возглавит отдел здравоохранения или выдающийся ученый будет назначен директором института, то медицина потеряет способного врача, а наука — ученого, потерянные для лечебной и научной работы годы никогда уже не возместятся. Иерархическая бюрократическая система постоянно забирает хороших специалистов и ставит их вне профессиональной деятельности. И далеко не всегда талантливый ученый может стать авторитетным специалистом в области управления.

Многолетние наблюдения за деятельностью различных руководителей и сопоставление различных стилей управления позволяют выделить признаки и характерные черты слабого руководителя. Возможно, читателям будет полезно задуматься над этими признаками:

— обилие непредвиденных негативных обстоятельств, срывающих планы такого руководителя. Именно этими "случайностями", "роковым стечением обстоятельств" объясняет он свои ошибки в управлении, а не отсутствием у себя способности предвидеть события и оценить имеющуюся информацию;

— работа по методу "открытых дверей", когда в кабинет начальника может войти любой и по любому вопросу (столь же неэффективен и противоположный метод — когда сотрудники и посетители вынуждены тратить много времени в приемной в ожидании беседы с руководителем). Стол такого руководителя обычно бывает завален папками и стопками деловых бумаг, и найти на этом кладбище нужный документ практически невозможно;

— склонность к длинным речам и затяжным совещаниям, к поучениям и наставлениям, фамильярность с подчиненными, уверенность в своей непогрешимости и способности все сделать лучше других;

— способность работать с утра до глубокой ночи, постоянно выполнять срочную работу дома, невысокий общий культурный и интеллектуальный уровень развития;

— склонность мыслить стереотипами ("профессиональная деформация"): вырабатывается стойкая оценка деловых качеств сотрудника, устойчивый образ усердного человека, льстеца, лодыря и т.п. и изменить такую оценку бывает весьма трудно. Любопытно сравнить, как менялись с годами требования к руководителю [54]:

Таблица 6

Динамика приоритетных требований к руководителю

1975 г.	1985 г.	1995 г.
Личные достижения		Лидерство

Личные связи	Компетентность	Эффективность руководства
Лояльность	Лидерство	Видение перспектив
Предприимчивость	Эффективность руководства	Достижение согласия
Лидерство	Приспособляемость	Предприимчивость
Способность к анализу	Способность к анализу	Гибкость в смене роли
Решительность	Восприимчивость	Восприимчивость
Эффективность руководства	Видение перспектив	Гибкий стиль
Видение перспектив	Решение проблем	Способность к анализу
Восприимчивость	Социальная коммуникабельность	Решение проблем

Подводя итоги размышлениям о личности руководителя, необходимо обратить внимание на тот особый по интеллекту, творческому потенциалу социальный слой, к которому по праву можно отнести талантливых профессионалов в области управления. Еще столетие назад Российская империя обладала уникальным богатством — высочайшей духовностью и обилием высокоодаренных индивидуальностей. Эта национальная элита состояла не только из высокообразованных представителей дворянского сословия и интеллигенции (невозможно перечислить всех талантливых ученых, писателей, поэтов, музыкантов, художников, полководцев, которых дал России этот элитарный слой общества!), но и из крестьян, купцов и мещан.

Этот тонкий социальный слой элиты является мощным катализатором поступательного творческого роста нации, и, по мнению Ю. Завальского, достаточно хотя бы 1% элиты, чтобы обеспечить прогресс нации. А теперь вдумайтесь в статистические данные этого ученого, определявшего "коэффициент элитности" для нашей страны: к началу XX в. Россия имела самый высокий коэффициент элитности в мире — 8%! В 1917 г. этот коэффициент составлял 2%, а в 1980 г... только 0,8%. И, к сожалению, этот коэффициент продолжает снижаться. Если в ближайшее время не будет осознана опасность этой тенденции и не будут приняты самые срочные меры по формированию интеллектуального слоя в нашем обществе, то Россия выпадет из числа цивилизованных стран мира. В заключение этого раздела хочется привести полезные советы сотрудникам, которые помогут им во взаимоотношениях со своим мудрым руководителем:

Шеф всегда прав.

Шеф не спит, шеф отдыхает.

Шеф не ест, шеф восстанавливает силы.

*Шеф не пьет, шеф дегустирует.
Шеф не флиртует, шеф обучает кадры.
Шеф не кричит, шеф убедительно высказывает свою точку зрения.
Шеф не почесывает затылок, шеф обдумывает решение.
Шеф не кривится, шеф улыбается без энтузиазма.
Шеф не трус, шеф поступает осмотрительно.
Шеф не неуч, шеф предпочитает творческую практику бесплодной теории.
Шеф не берет взятки, шеф принимает знаки благодарности.
Шеф не любит сплетен, шеф внимательно выслушивает мнения сотрудников.
Шеф не мямлит, шеф делится своими размышлениями.
Шеф не лжет, шеф дипломат.
Шеф не упрям, шеф последователен.
Шеф не любит подхалимов, шеф премирует лояльных сотрудников.
Шеф не переносит клики, шеф уважает сплоченный коллектив.
Шеф не изменяет своей жене, шеф выезжает в командировку.
Шеф не опаздывает, шефа задерживают важные дела.
Кто приходит со своими убеждениями, выходит с убеждениями шефа.
Чьи убеждения совпадают с убеждениями шефа, тот делает карьеру.
Каждый сотрудник имеет право на собственное мнение, если оно совпадает с мнением шефа.
Если хочешь жить и работать спокойно, не опережай шефа в развитии.
Уважай своего шефа, у тебя мог бы быть шеф и хуже.
Если шеф не прав, читай сначала.*

11.2. Социально-психологический статус члена коллектива

Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними.

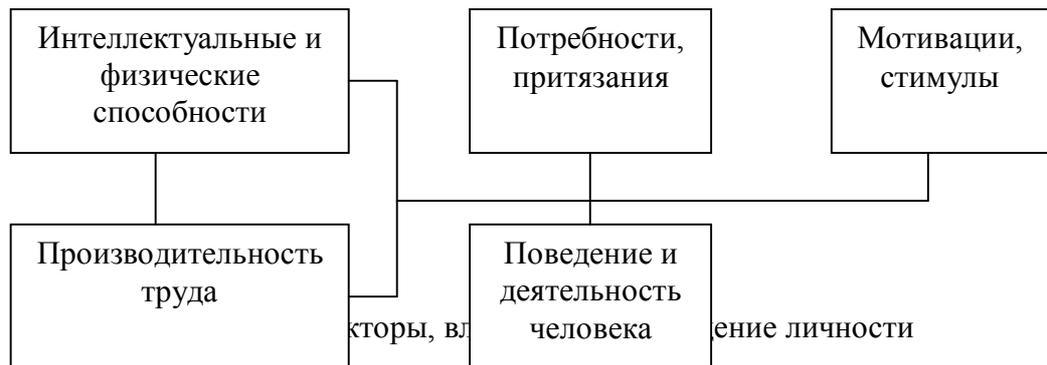
Евангелие от Матфея

*Не делай другим того, что, по твоему мнению, они должны делать тебе.
Их вкус может отличаться.*

Бернард Шоу

Понятно, что человек, как существо социальное, живет и трудится в определенной среде и вне коллектива его жизнь не может быть полноценной (рис. 29). Человек и среда, личность и коллектив, место человека в обществе — серьезные социально-философские проблемы, с которыми современный менеджер сталкивается

ежедневно и обязан считаться в своей постоянной деятельности.



Личность, индивидуальность характеризуется интеллектуальными и психологическими особенностями, которые переданы человеку от предков или приобретены им при взаимодействии с другими людьми. Индивидуальные особенности и внешнее окружение, действуя совместно, формируют поведение личности, однако ситуация, особые жизненные условия оказывают на поведение человека большее влияние, чем его индивидуальные свойства. Успех деятельности организации во многом зависит от взаимодействия членов коллектива, от эмоционального контакта с окружающими, от верной оценки возможностей личности и ее партнеров по работе, от эффективного обмена знаниями и эмоциями между ними.

В новых экономических условиях современной России обострилась конкурентная борьба не только между предприятиями, но и между людьми на рабочих местах. Сейчас есть тысячи образованных и честолюбивых специалистов, готовых работать лучше своих потенциальных соперников, и каждый должен четко понимать свою новую задачу — поддержание своей индивидуальной конкурентоспособности. Каждый должен искать и стараться применить на своем рабочем месте новые приемы, новые идеи и новые технологии, иначе вас могут заменить другим, более инициативным и компетентным.

Естественно, что для выполнения сотрудником своих служебных обязанностей администрация обязана четко определить его функции, основные задачи, обязанности, права, полномочия и меру ответственности. Важно, чтобы служебные обязанности соответствовали возможностям сотрудника (его опыту, образованию, склонностям), т.е. чтобы соблюдался один из основных принципов управления — принцип соответствия. Опыт каждого подскажет, как часто на простейшей учетной или канцелярской работе используется труд специалиста с высшим образованием, особенно женщин.

Личность и общество — старая социально-философская проблема. Платон и Аристотель обосновывали необходимость подчинения интересов личности государственным интересам. Школы эпикурейцев и скептиков придерживались противоположных взглядов, считая, что власть государства, общества подавляет личность, враждебна ей. Свой особый взгляд на эту проблему имело и русское общество, о чем уже говорилось выше. Общей задачей всех философских школ и учений является поиск путей преодоления извечного метафизического противоречия между человеком и социумом. Эта проблема актуальна и для теории управления,

хотя ее сложность, противоречивость вызывают зачастую глубокий скепсис. Как предугадать реакцию человека на внешние раздражители? Как обеспечить выполнение управляющего воздействия и запланировать адекватную реакцию на него? Не на кофейной ли гуще гадают руководитель, не попадает ли он чаще всего впросак, как Гидрометцентр в своих предсказаниях? А ведь еще Джером писал, что "из всего глупейшего, раздражающего вздора, которым набивают нам голову, едва ли не самое гнусное — это мошенничество, обычно называемое предсказанием погоды". Единственная надежда здесь — на рекомендации психологов, на знание принципов и искусства управления.

Психологи достаточно глубоко изучили те побудительные мотивы, которые определяют успех человека на его служебном поприще и являются основой его семейного благополучия. Не менее доскональный анализ выполнен ими и для выяснения причин недобросовестного отношения исполнителя к его работе, причин служебных и семейных конфликтов. Странно мы привыкли оценивать личность и поступки человека: хороший человек есть хороший человек, а вот почему он такой замечательный — это не так уж и важно (а может быть, именно эти положительные черты личности и следует изучать глубже всего и заложить эти знания в основу воспитания?). А вот плохой всегда в центре внимания педагогов, психологов и руководителей — уж очень большой дискомфорт он создает в обществе.

Руководителю полезно узнать подробнее о тех личностных проблемах, которые чаще всего негативно влияют на выполняемую человеком работу и могут создать стрессовую ситуацию в коллективе и семье. От опыта и знания "человеческой инженерии" руководителя зависит обоснованное определение оптимального объема работ и требований, предъявляемых индивидуально каждому члену коллектива. Известно, что сотрудник работает наиболее эффективно при разумной загрузке, завышенный или заниженный уровень деятельности существенно снижает производительность его труда. Зависимость эффективности трудовой деятельности от загрузки сотрудника хорошо иллюстрирует простой график (оптимальная загрузка определяется точкой *Опт.* на оси абсцисс).



Рис. 30. Зависимость эффективности от загрузки сотрудника

Главная проблема современного русского общества — злоупотребление алкоголем. У "зеленого змия" появилась недавно младшая, но очень активная сестричка — наркомания. Если привычного нам алкоголика определить легко, то любителей "травки" — намного сложнее. Для них характерны резкие изменения настроения, непредсказуемость поведения, резкие спады деловой активности. По литературным данным [43], наркоманы опаздывают на работу в три раза чаще своих коллег, отпрашиваются с работы в 2,2 раза чаще, в 2,5 раза больше отсутствуют на

работе в течение длительного времени, в 3 раза больше болеют и в 3,6 раза чаще попадают в аварии и происшествия. В стране накоплен, увы, солидный опыт борьбы с алкоголизмом (товарищеские суды, принудительное лечение и т.п.), но, как и от всякой "борьбы", эффект от нее крайне незначителен. Эта проблема настолько серьезна, что решать ее нужно скорее не производственникам, а медикам и психологам-профессионалам.

Семейные конфликты — одно из тяжелейших испытаний, выпадающих на долю человека. Около половины окружающих нас людей проходят через бракоразводный процесс. Но ведь разводу предшествует длительный период бурных "выяснений отношений", споров из-за детей, имущества, и эти периоды повышенного стресса мешают работе. Долг руководителя проявлять деликатность и всячески помогать коллеге, попавшему в сложный семейный переплет. Но как тактично, ненавязчиво сделать это? Вопрос о допустимом пределе вмешательства начальника в личную жизнь подчиненного весьма щекотлив, вспомните о пережитом нашим обществом кошмаре партийных и профсоюзных собраний, женсоветов и товарищеских судов "об аморальном поведении и нетоварищеском отношении к женщине". Однако нельзя отрицать, что, когда личные проблемы сказываются на работе, руководитель не может оставаться в стороне и вынужден деликатно стараться как-то помочь своему коллеге. В такой ситуации выстраивается обычная цепочка: семейные неурядицы — подавленное настроение, раздражительность — ошибки на работе, трения в коллективе — служебные конфликты. Здесь вступает в действие странный, необъяснимый с позиций логики закон: целое бывает значительно сильнее суммы отдельных элементов. Человек легко решает постоянно возникающие рабочие проблемы, но когда на его голову обрушиваются еще и семейные конфликты, то общее действие этих проблем возрастает многократно и мало кто может с достоинством и без особых потерь выдержать такой стресс.

Хотя каждому, попавшему в полосу семейных конфликтов, кажется, что его переживания неповторимы, своеобразны и особо мучительны, обычно причины их весьма тривиальны: она (он) разлюбила и ведет себя недопустимо или преступно-легкомысленно поведение детей-подростков. Патологическая ревность часто идет в паре с "зеленым змием", причем мужчины более ранимы — у них ревность усиливается не только подозрением и опасением сексуальной распущенности жены, но еще и оскорбленным чувством мужского достоинства и чести. Опытный и авторитетный администратор имеет реальную возможность помочь сотруднику в его беде, конфиденциально поговорить с ним, сочувственно выслушать его, заверить, что случившееся никак не отразится на его служебной репутации, и уменьшить его служебную нагрузку — все это может очень поддержать коллегу.

Неблагополучие в семье, разочарование в работе, неспособность найти свое место в обществе могут вызвать у человека стойкое угнетенное состояние, разочарование и потерю жизненных ориентиров. Это тяжелое психическое состояние, именуемое **фрустрацией** (от лат. frustratio — обман, неудача), весьма индивидуально и может получить самую непредсказуемую разрядку. Неожиданно возникшее препятствие, срыв в реализации поставленных целей, неудовлетворение каких-либо потребностей проявляются в гнетущей напряженности, тревожности, чувстве обиды и

безысходности. Фрустрация может выражаться в самом широком диапазоне — от ухода в мир грез и фантазий до крайней агрессивности в поведении. Агрессивные реакции обычно ориентированы не на источник неудач, а на "козла отпущения", на посторонних людей или даже на неодушевленные предметы. Часто человек понимает необоснованность своих тревог, но избавиться от них не может и ищет поддержку в мистике, пытается предохранить себя от "порчи", "сглаза", обращается к экстрасенсам, астрологам, гадалкам. Увы, но и с такими сотрудниками приходится иметь контакты руководителю, и умный, авторитетный специалист может помочь им более действенно, чем шаман или колдун.

Еще одна причина нездоровой обстановки на работе — особенности личности подчиненного, его характер, умственные способности, уровень культуры. Глупый, ущербный человек ("дай ему лопату — далеко пойдет!") — это беда, но глупый и одновременно агрессивно-амбициозный — это уже настоящее несчастье. Периоды суетливого стремления к эфемерным, недостижимым идеалам сменяются злобностью или депрессией; самое деликатное желание помочь, разобраться в ситуации расценивается как посягательство на права личности; отрицаются все логические доводы, даже согласие выражается через отрицание: "Нет, вы, конечно, правы, но..." Совет искать компромиссы — глупость, рекомендация обратиться за помощью к психиатру — оскорбление. Что же делать с таким несчастным, вызывающим досаду и жалость человеком? Уволить? Но ведь если работать без дураков, то наступит страшная безработица. Еще и еще раз — выдержка, корректность, участие, и лишь в крайнем случае следует принимать жесткие, радикальные меры.

Общество реагирует на поведение личности, используя систему различных санкций в форме поощрения и наказания. Эффективность и содержание санкций зависят от особенностей культурных традиций, моральных и религиозных норм, правовых и политических концепций общества. Если правовые санкции четко регламентированы, то моральные неформальны и широко применяются членами общества: критическое замечание, строгий взгляд, осуждение, улыбка, рукопожатие и т.п. Как бы ни уверяли люди, что критика им полезна, что друг обязан говорить правду в лицо, никто критику не любит и никогда не следует ею злоупотреблять. Самое деликатное критическое замечание может быть расценено как нанесение ущерба достоинству личности, и реакция на него обычно бывает болезненной. Любое критическое замечание, как и любой поступок, действие, должно иметь цель. Редко бывает, что критикующий хочет лишь унижить, обидеть человека, скорее всего преследуется цель улучшения, доработки сделанного, внесения каких-то коррективов. Помня об этой цели (и даже внутренне осуждая нерадивого или неумелого коллегу), следует вести разговор наедине, в доброжелательном тоне и начинать его с той темы, которая у собеседника не вызывает отрицательных эмоций. Затем можно ненавязчиво предложить и иной вариант решения проблемы (это и есть цель!), который обычно вызывает одобрение и даже благодарность оппонента. Если же этого не происходит, то можно провести аналогию и подвергнуть жесткой, аргументированной критике поступок некой абстрактной личности, стараясь, однако, поддержать у собеседника положительные эмоции.

Наказание — один из действенных методов воздействия на человека, способ позитивной активизации его деятельности и одновременно мера профилактического, воспитательного характера для коллектива в целом.

За тысячелетия своей истории человечество ясно определило свое отношение к наказанию: оно безусловно необходимо, должно быть пропорционально совершенному проступку, объективно, т.е. за одинаковый проступок работники должны быть наказаны одинаково и неотвратно — "чтоб неповадно было". Неотвратимость и адекватность наказания преступлению — краеугольный камень уголовного наказания, системы государственного принуждения.

Поведенческим проблемам, формам и мерам наказания посвящены многие тома исследований. Серьезно и глубокомысленно рассматривается даже такая мера наказания, как физическое уничтожение провинившегося, хотя признается, что этот метод "довольно жесток, но иногда вполне адекватен, когда проступок слишком велик для того, чтобы иметь продолжение, и не представляется возможности для его легкого изменения. Допустим, например, что кто-то из ваших родителей, супруг (или ребенок) бьют вас. Некоторые находят из этого выход в реальном уничтожении того человека, и в крайних случаях самозащита может быть оправдана" [104]. Этот пассаж принадлежит К. Прайор, американскому психологу — женщине, и производит особо сильное впечатление в контексте с любимой темой американской демократии о правах человека и о безусловной необходимости запрета смертной казни. В действительности же проблема стимуляции поведения человека наказанием весьма сложна, и психология, как обычно, предлагает много теорий и рекомендаций, противоречащих друг другу. Специалисты в области управления неоднократно убеждались на практике, что принцип награды за хорошее и наказания за плохое далеко не всегда достигает цели, всегда приходится учитывать особенности ситуации и личности.

Известный закон **Р. Иеркса — И. Додсона** устанавливает оптимальную зависимость строгости наказания от тяжести проступка и показывает, что строгость наказания разумна до определенного, зависящего от психологических особенностей личности предела. После оптимальной величины наказание не оказывает на человека стимулирующего воздействия, более того — наступает спад, деятельность человека становится все менее эффективной. Разумная мера наказания зависит от многих факторов, среди которых в первую очередь следует учитывать сложность задания, при выполнении которого была допущена ошибка, систематичность и тяжесть проступков, отношение коллектива к личности и поступку провинившегося, а также его психические и интеллектуальные особенности. Ясно, что чем ответственнее, сложнее было выполняемое задание, тем менее строгим должно быть наказание — ведь исполнитель имеет право на ошибку, особенно если она не содержала злого умысла или служебной халатности. Стереотипная негативная реакция начальника на постоянные нарушения дисциплины или повторяющиеся ошибки подчиненного (опоздания, появления на работе в нетрезвом виде, халатность и т.п.) в итоге притупляет реакцию на многократные наказания. Печальный опыт английских школ, где еще до недавнего времени применялась порка провинившихся учеников, показывает, что наказанию розгами подвергались чаще всего одни и те же дети.

Важно подчеркнуть, что наказание не должно быть только реакцией начальника на ошибку подчиненного, более важным аспектом наказания как меры воздействия является общественное осуждение провинившегося, если он нарушил принятые этические нормы и правила поведения в коллективе. Если коллектив понимает и поддерживает принятые начальником строгие меры воздействия, то тогда наказание выступает как важный метод предупреждения подобных проступков в дальнейшем, именно в этом случае наказание является необходимой профилактической, воспитательной мерой. Если же коллектив по каким-то причинам поддерживает нарушителя, то разумнее внимательно проанализировать создавшуюся ситуацию, найти причины такого отношения коллектива к прецеденту, определить свои ошибки как руководителя и от наказания воздержаться. Однако либеральные попытки снизить требовательность к людям, оставлять проступок без наказания неминуемо приведут к деградации нравственной атмосферы в коллективе, а безнаказанность в итоге обернется против нарушителя, утвердив его в пренебрежении к нравственным нормам. Еще древнеримский общественный деятель Публий Сир говорил, что во имя спасения человека можно причинить ему и боль.

Передовые деятели России уже давно изучали проблемы ответственности личности перед обществом и допустимые меры наказания за проступки. Достаточно вспомнить бессмертные романы Ф. М. Достоевского "Братья Карамазовы", "Преступление и наказание" и "Воскресение" Л. Н. Толстого, высказывания Н. М. Карамзина, В. Г. Белинского, Н. А. Островского. Горячо и всесторонне обсуждались эти проблемы и в офицерской среде русской армии. Автору трудно удержаться от упоминания имени своего прадеда, Константина Порфирьевича Кушакова, командира 318-го Черныярского полка, запретившего под угрозой суда офицерской чести такую меру наказания нижних чинов, как рукоприкладство. И не случайно в бурные дни 1917 г. общее собрание полка приняло беспрецедентное решение — избрать председателем Совета солдатских депутатов своего командира.

Наукой и искусством управления разработаны практические рекомендации по решению такой сложной психологической и управленческой проблемы, как применение наказания, следует всегда помнить, что наказание — это в первую очередь мера воспитания и сплочения коллектива. Понимание и поддержка коллективом справедливого решения о наказании весьма желательны.

Решение о наложении взыскания должно быть доведено до сведения коллектива, но этому решению должна предшествовать беседа с провинившимся, во время которой следует осудить не личность провинившегося, а совершенный проступок. Эту беседу желательно провести не сразу, а через несколько часов, так как за это время человек может продумать свое поведение, успокоиться, а ожидание заслуженного наказания часто бывает тяжелее самого наказания. Важно отличать ошибку при выполнении задания, особенно если оно было сложным и непривычным, от осознанной недисциплинированности, разгильдяйства и безответственности. Особенно остро следует реагировать на аморальные поступки, бесчестность, нечистоплотность, т.е. на проступки, которые представляют социальную опасность. К каждому проступку необходимо подходить с учетом личности провинившегося, его культурного и

интеллектуального уровня. Строгость наказания должна быть различной для разных работников — для некоторых людей дружелюбное, справедливое осуждение с глазу на глаз более значимо, чем для другого строгий выговор в приказе.

Увольнение — печальное событие и для увольняемого, и для руководителя, и для всего коллектива. Увольнение своей необратимостью и жестокостью напоминает смерть и не может не вызвать сожаление (иногда и облегчение). Чаще всего причиной ухода сотрудника является конфликт между ним, его отношением к своим обязанностям и требованиями организации. Но основа этого конфликта иногда закладывается при первой беседе руководителя с претендентом на должность, когда поступающему руководителю с понятным энтузиазмом рассказывал об условиях работы, о целях организации и при этом несколько идеализировал ситуацию. Столкнувшись с реальной обстановкой, сотрудник испытывает сильное разочарование, считает себя обманутым (фрустрация!) и винит во всем свою доверчивость и не порядочного начальника. Пожалуй, ни одно событие в жизни коллектива не волнует больше, чем увольнение одного из его членов. Кого, за что и как — все это обсуждается с различных позиций и не оставляет никого равнодушным, всегда находятся сердобольные, особенно среди эмоционально ранимых женщин, которые, несмотря ни на какие резоны, жалеют пострадавшего и в тайниках души, подсознательно ставят себя на его место и осуждают руководителя.

Чтобы хоть как-то смягчить удар по уязвленному групповому самолюбию ("вот уволили одного из нас, может быть, и меня скоро тоже уволят..."), важно сделать так, чтобы отрицательные эмоции увольняемого и членов коллектива были направлены не на руководителя, а на поступок, послуживший причиной столь суровой (высшей!) меры наказания. Разработано несколько рекомендаций по процедуре, психологическому механизму увольнения. Вот одна из них. Ведется тяжелый разговор руководителя с подчиненным, который понимает свою вину и знает, что ему грозит увольнение. "Единственно, чем я могу помочь вам — уволить "по собственному желанию". Напишите сейчас соответствующее заявление". Получив подписанное заявление (без даты), руководитель неожиданно для подчиненного говорит, что готов сделать еще одну, последнюю попытку сохранить сотрудника на работе: "Продолжайте свою работу, если будет необходимо — приходите ко мне за советом, но если вы не измените отношение к работе и вновь совершите аналогичный поступок, то я немедленно передам ваше заявление для подготовки приказа об увольнении". Несомненно, что в этом случае подчиненный будет рад получить еще одну возможность изменить свое отношение к работе, а коллектив оценит гуманность начальника и будет всячески помогать своему коллеге.

Увы, наиболее частой причиной увольнения является пьянство со всеми его последствиями: прогулы, скандалы, драки на работе и вне ее. Распространено мнение, что алкоголизм следует расценивать как заболевание и следует обеспечить уход и лечение заболевшего, включая и принудительные методы. Однако автору не известен ни один случай излечения алкоголика усилиями экстрасенса, шамана, целителя ("за один сеанс") или квалифицированного врача, если сам, именно сам алкоголик не примет решения больше не пить. Помочь пьющему принять такое решение

— задача врачей, родственников и друзей, но далеко не каждое предприятие имеет возможность оказать в этом случае действенную помощь.

Особый случай, когда принято решение об увольнении несомненно виновного, нечистоплотного и разлагающего коллектив человека. Вынося такой жесткий, но совершенно справедливый вердикт, руководитель должен думать прежде всего о воспитательном воздействии своего решения на коллектив: многие его члены невольно задумаются о честности, этике поведения, о неотвратимости наказания.

Но даже такое неприятное событие, как увольнение, может быть весьма полезным для руководителя. Последняя беседа с увольняемым может дать интересную информацию об истинной причине увольнения, предложить новый взгляд и оценку обстановки в организации, вскрыть недостатки в деятельности самого руководителя. Любопытны данные социологов: информация, поступающая во время работы от исполнителя к руководителю, бывает объективной и достоверной только на 10%, а вот по горизонтали, среди обычно независимых друг от друга людей — 90%.

Немного о неформальной, "горизонтальной" информации, основанной на личных взаимоотношениях сотрудников. Эта информация, несомненно, субъективна, но обобщает основные тенденции в коллективе, так как мнения сотрудников равного уровня совпадают чаще, менее подвержена существенным искажениям, более оперативна и доступна. Личные контакты между сотрудниками способствуют оперативному решению многих производственных проблем, координируют совместные действия. Но неформальная информация на уровне слухов, сплетен может быть и потенциальным источником производственных конфликтов и тяжелых стрессов. Человек постоянно получает новые данные о членах коллектива и вносит коррективы в свои оценки, характеристики окружающих его людей, а вот информация о самом важном и интересном для него объекте — о нем самом — поступает скудно. Разве что при выполнении такой важной процедуры, как манипуляции перед зеркалом с губной помадой или во время ежедневного бритья. Но таким образом мы получаем информацию о своей внешности, а вот о нашем внутреннем "Я" мы редко узнаем что-то новое, и у каждого человека уже сложился четкий стереотип оценки своей персоны (обычно вполне благоприятный). Способность объективно, беспристрастно оценить свои возможности и свои недостатки — явление уникальное, как правило, человек находит оправдание своим самым неблагоприятным поступкам, своим ошибкам и промахам. В этих случаях срабатывает механизм психологической защиты, описанный в свое время Фрейдом. Опросы тысяч преступников, совершивших самые омерзительные, жестокие преступления, показывают, что все они, буквально все, находят оправдания своим поступкам, объясняя их или стечением неблагоприятных обстоятельств, или тем, что они были совершены вопреки их доброй воле.

Возмущаясь дурным поступком, разъярясь недопустимостью такого поведения своему коллеге, нужно помнить об этой странной особенности человеческой личности и не надеяться особо на его искреннее раскаяние: механизм психологической защиты все равно сработает, в глубине души он все равно найдет себе оправдание — таков человек, таковы и мы с вами.

Удивительно, парадоксально, иногда и непредсказуемо поведение человека в коллективе. Да и сам коллектив как особо сложная социально-психологическая система функционирует и развивается по сверхсложным и

парадоксальным законам. Кажется очевидным, что высокая сплоченность коллектива во многом определяет высокую эффективность его деятельности. Ведь при высокой интеграции работников, устоявшейся общности интересов, единстве этических норм повышается психологическая и интеллектуальная совместимость, сработанность, более эффективны процессы взаимопонимания и неформального общения. Совместная деятельность, сам общественный контакт вызывают подсознательное соревнование, генерируют своеобразную жизненную силу ("animal spirits"). Замечено, что группа из, скажем, пяти человек за день работы сделает больше, чем те же пять человек, работая изолированно, — здесь действует сложный закон сплоченности, интеграции.

Да, это несомненно верно, но высокая сплоченность может преподнести такие сюрпризы, как феномен конформизма и близкий к нему по психологической основе "**эффект единомыслия**", когда человек, опасаясь вступить в конфликт с коллективом или не желая внести разлад в гармоничные отношения с ним, избегает проявления своего несогласия, споров по каким-то вопросам. Все это является своеобразным проявлением группового давления, принуждения, насилия над личностью. Кстати, не случайно на военных советах предлагается первыми высказать свое мнение младшим офицерам, так как в этом случае мнение старших не будет связывать инициативу и творческую активность участников совета.

Сформировавшиеся в коллективе нормы поведения, этика взаимоотношений, единые критерии невольно порождают групповое давление на отдельную личность и могут существенно влиять на мнение и систему ценностей человека. Это групповое принуждение как следствие высокой сплоченности коллектива может заставить избегать высказывать собственное мнение (эксперименты американского психолога Соломона Аша). **Конформизм** (от лат. conformis — подобный, сообразный) формируется системой воспитания и идеологическим воздействием общества на личность и выражается в пассивном принятии существующего в коллективе господствующего мнения, в отсутствии собственной позиции, некритичном следовании любому устоявшемуся образцу, стереотипу. В итоге у человека вырабатывается устойчивая форма угодничества, приспособленчества как удобный и необременительный способ существования в социуме.

Другая важная психологическая особенность личности называется **отождествлением**. Человеку свойственно думать и чувствовать, ориентируясь на мнение других, и особенно на общественное мнение, на коллектив, с которым он себя отождествляет и ощущает неразрывную связь. Шутят, что если человек имеет возможность вести себя так, как ему хочется, то он начинает подражать другим. В детстве и юности примером обычно выступают родители, учитель, кто-либо из авторитетных друзей, киногерой или литературный персонаж. В зрелые годы человеку свойственно отождествлять себя со своим толковым руководителем, эрудированным коллегой или, что уже более серьезно, с вождем, лидером.

Ориентация на абсолют, на идеал или на помазанника Божьего характерна для человека во все времена, начиная еще с эпохи Рамзесов, "равных и подобных Богу". "На свете не было, нет и не будет никогда более великой и прекрасной для людей власти, чем власть императора Тиберия! — сорванный и больной голос Пилата разросся". И тут же Булгаков дает

истинный портрет этого Тиберия: "На этой плешивой голове сидел редкозубый золотой венец. На лбу была круглая язва, разъедающая кожу и смазанная мазью. Запавший беззубый рот с отвисшей нижней капризной губой". История сохранила объективные данные об этой "великой и прекрасной" власти императора Тиберия... Вспомните нацистские "оргии", массовую истерию на похоронах Вождя и Учителя, призыв "жить и работать по-ленински". История постоянно напоминает о страшных последствиях "вождизма", Библия требует "не сотвори себе кумира", но общество плохо усваивает эти уроки.

Идентификация, как утверждали советские социальные психологи, является одним из важнейших признаков коллектива. По их мнению, воспитание работника должно доводиться до такого состояния, когда он перестает мыслить себя вне коллектива. К счастью, такую степень коллективной идентификации наши идеологи реализовать не сумели, им не хватило на это еще 30—35 лет. Полная идентификация складывается в течение трех поколений. При полной идентификации человек теряет свою индивидуальность и становится в полном смысле слова роботом: он преклоняется перед вождем, разделяет единомыслие, ощущает потребность в твердой руке [70].

Последствия этой коллективной идентификации сказываются до сих пор, ведь немногие смогли избежать воздействия советского идеологического прессинга и следовать принципу "если все, то не я". Руководитель должен знать о феномене отождествления и иногда использовать его при необходимости жесткого воздействия на личность и коллектив. С позиций исполнителя психологический феномен отождествления имеет одно важное, практически целесообразное следствие. Как разумнее для пользы общего дела и для себя лично строить свои отношения с начальником? Если отбросить такую крайность, как полная некомпетентность и аморальность босса (что, увы, еще встречается), то эти отношения можно строить на различных базовых позициях — от горделивого неприятия до угодничества. А если попытаться понять деловое и нравственное кредо своего руководителя, постараться на какое-то время отождествить себя с ним? Чего добивается ваш начальник, какой меркой он оценивает результаты деятельности коллектива, какие методы воздействия он применяет? Может быть, во многом ваши взгляды совпадают, и тогда следует искренне поддерживать своего руководителя? И кстати, совсем доверительно — разве не от начальника зависит в основном ваш путь к успеху, ваша карьера?

Если, обдумав все сказанное, вы пришли к выводу, что психологически вы совместимы с начальником, что его основные принципы, критерии управления совпадают в значительной степени с вашими, тогда вступает в действие знаменитая "**формула Фуллера**", как "скромно" назвал ее сам автор [132]. Эта формула дает разумные рекомендации, как добиться успеха, какая стратегия поможет в продвижении по службе. Не слишком заботьтесь о собственной карьере, а все свои силы, ум и талант приложите к решению важнейших задач своей организации, всячески способствуйте продвижению по службе вашего босса, "а тогда вы скромненько займете новую, освободившуюся с вашей помощью вакансию". Нужно быть первым на вторых ролях, делать все, чтобы защитить интересы вышестоящего, стараясь показать в лучшем свете его, а не себя. Немного цинично и уж очень

прагматично, не правда ли? Однако призыв работать добросовестно, поддерживать начинания симпатичного вам начальника и в итоге получить заслуженное продвижение по служебной лестнице вовсе не нарушает ваши морально-этические принципы. Жесткость и обнаженная прагматичность этой формулы несколько непривычны, но в данном случае автор формулы считает возможным обойтись без туманящих смысл этой рекомендации эвфемизмов.

Действительно, "формула Фуллера" может служить неплохим ориентиром в реализации честолюбивых планов исполнителя. После того как начальник убедится, что коллега искренне и результативно работает над реализацией его планов, он будет давать ему все большую свободу, постепенно ослаблять свой контроль, передавая исполнителю некоторые из своих обязанностей. Ему выгодно такая поддержка сотрудника, а сотруднику выгодно доверие начальника. Добрые, основанные на доверии и взаимопонимании отношения в конечном счете выгодны предприятию, общему делу. Исполнителю, особенно молодому специалисту, следует продумать эти рекомендации и при благоприятных обстоятельствах следовать им.

Существует еще одна "формула успеха" — если вы хотите добиться повышения, то возможно скорее начинайте готовить себе замену. Если не подготовлен специалист на ваше место, то ваше продвижение по службе ослабит организацию и вас обойдут при повышении — "ведь на ваше место никто не готов сесть!". Но многие недалёковидные люди боятся готовить себе замену, ревниво относясь к своей работе и должности.

К феномену отождествления психологически близок и **эффект Карпентера**, получивший свое название в честь английского физиолога. Этот эффект мы часто наблюдаем в повседневной жизни: если находящийся рядом человек совершает какое-то действие — зевает, смеется, то нам невольно хочется подражать ему. Понаблюдайте за азартными спортивными болельщиками, как у них напрягаются мускулы, как они вскакивают с места, кричат. Или всеобщий, "заразительный" смех любителей анекдотов, вопли, гомон, свист эстрадных фанатов. Если один из спорящих повысил голос, то его возбуждение обычно передается оппоненту и агрессивность полемики будет постоянно возрастать. Многие семейные драмы имеют в своей основе этот эффект Карпентера. Известная добрая рекомендация: "Тот, кто умнее, уступит".

Иногда злая судьба подвергает руководителя такому тяжелому испытанию, как необходимость терпеливо слушать патологически разговорчивого человека (например, жену начальника или заслуженного ветерана). Такой, так сказать, собеседник может долго и непрерывно говорить, не дожидаясь вопроса или реплики, легко переходить с одной темы на другую, неожиданно останавливаться на несущественной детали и вновь повторять сказанное. "Помню, как в 65-м году, хотя нет, в 66-м, ну да, в 66-м..." Чем может помочь искусство управления в такой беде, называемой психологами **логорреей**, т.е. непрерывным говорением? Только задуматься: за какие грехи покарал тебя Господь? — и уповать на присущее тебе чувство юмора. Бойтесь говорящих и верьте делающим!

Каждый член коллектива неповторим, в этом не только основная сложность, но и привлекательность труда руководителя. Каждый день приносит новый вызов, новое единоборство, и опытный специалист обязан

всегда принимать этот вызов, быть мудрее оппонента и добиваться решения жизненных и служебных коллизий, помня об этике и своей ответственности за верность принятого решения. Ведь основная цель каждого управленческого решения не удовлетворение своего честолюбия, а постоянное совершенствование деятельности коллектива и благо каждого его члена.

В самое последнее время появился новый тип сотрудников, вызывающих особо пристальное внимание руководителей. Это молодые, хорошо образованные, эрудированные, но предельно циничные, иногда даже аморальные личности. Молодой человек, получивший солидное базовое образование, прошедший стажировку в Англии или Франции, материально обеспеченный, знающий иностранные языки, уверенный, что знает о жизни, ее пороках и соблазнах все, и нагло презирающий то, что не соответствует его сомнительным жизненным стандартам. Очаровательная, стройная девушка, побывавшая "по приглашению знакомых" в Риме, Венеции и Париже, эпатирует восхищенных подруг особым сленгом дорогой путаны, вызывает лютую зависть и желание подражать ее роскошным туалетам, косметике и рассказам о "сладкой жизни". Таких становится все больше, они претендуют на право занимать свое место в обществе и существенно влияют на моральный, психологический климат в коллективе. У них свои взгляды на духовные ценности, на понятия чести, любви, достоинства, опасная для общества и для них самих инверсия принципов добра и зла и отношения к добросовестному труду, семейной жизни. Организм болезненно и не всегда успешно отторгает чужеродные новообразования, общество же апатично и безразлично вбирает в себя все. Долг руководителя, ответственного за коллектив и судьбу каждого его члена, не быть безразличным и принять "вызов на дуэль" с цинизмом, эгоцентризмом и духовной деградацией, он должен и в этом поединке быть сильнее своих нравственных оппонентов.

Безработица; поиск работы. Всеобщий спад производства, охвативший все области народного хозяйства страны, породил еще одного социального монстра — безработицу, о котором наш народ знал в советское время только понаслышке, как о беде, характерной лишь для капиталистического общества. Нас учили, что безработица порождается действием всеобщего закона капиталистического накопления, усиливается в периоды экономических кризисов и депрессий при сокращении спроса на рабочую силу, и теперь мы на практике убедились в справедливости теории. Не только сельское хозяйство и промышленное производство страны страдают от безработицы, но и высокотехнологичные и наукоемкие отрасли. Уникальные специалисты оборонной промышленности, связи, фундаментальной науки, энергетики, авиации, космических исследований вынуждены искать другие, материально более выгодные сферы деятельности или уезжать за рубеж. Доктор или кандидат наук зарабатывают в месяц сумму, которой едва хватает для оплаты легкого ужина процветающего дельца. Не только бездельник, алкоголик или профессионально непригодный, но и строптивый сотрудник, даже имеющий высокую квалификацию, женщина, чем-то не понравившаяся (или наоборот — понравившаяся) высокому начальству, могут быть безжалостно уволены и оказаться в армии лишних людей, безработных. Проблемы безработицы и методы поиска работы будут, очевидно, еще актуальны длительное время.

Подавляющее большинство людей, лишившись постоянной и сносно оплачиваемой работы, испытывают глубокую обиду, впадают в уныние и озлобленность. Иногда человек, не видя выхода из создавшейся ситуации, опускается все ниже и ниже, на самое дно жизни, ведь не случайно так резко увеличилось количество самоубийц, алкоголиков и практически ранее неведомых "бомжей". Нет панацеи от этого несчастья, но некоторые практические рекомендации дать необходимо.

Главное — не отчаиваться, не опускать руки (позже мы познакомимся с одним из конкретных методов искусства управления — методом "лягушка в молоке", его применение в подобной ситуации совершенно необходимо!), ведь чаще всего в постигшей вас беде винить только себя будет несправедливо, уж очень сложны и противоречивы обстоятельства современной жизни. Есть, существуют вакансии, постоянно появляются новые свободные рабочие места и есть много способов найти вновь свое место в трудовой жизни. Всеми этими способами нужно пользоваться одновременно, систематично и, не полагаясь на свою память, вести необходимые записи.

Существуют официальные источники информации о свободных рабочих местах: центры занятости районные и городские, биржа труда (нужно немедленно обратиться туда для получения пособия по безработице), различные государственные и частные информационные банки, объявления в газетах, журналах, на информационных стендах, в специальных бюллетенях, реклама на радио и ТВ. Следует помнить, что значительная часть этой информации может быть недобросовестной или откровенно жульнической. Большие потенциальные возможности находятся в вашей записной книжке — среди ваших многочисленных приятелей и знакомых 5—10% (увы, не более!) будут искренне сочувствовать вашей беде и стараться помочь. Разговор со знакомыми следует вести в оптимистичном тоне, без слезливости и причитаний — так надежнее сохранить свое достоинство и вселить в собеседника уверенность в своей полезности в будущем. В конце каждого разговора следует договориться о следующем звонке, чтобы узнать о результатах поисков работы (с пометкой в плане своих действий).

Поиск работы разумнее вести по территориальному принципу, поблизости от места жительства и не спешить отказываться от неожиданных предложений, хотя чаще всего работодатель не всегда полно раскрывает недостатки предлагаемой работы. Даже временной работой не следует пренебрегать, так как появляется некоторая отсрочка для принятия окончательного решения. Обязательно каждый разговор следует начинать улыбочиво, приветливо, без заискивания, мобилизовав всю силу своего мужского или женского обаяния (в соответствии с методом "S", о котором будет рассказано в 14-й главе книги), ведь "встречают по одежке"... Но все-таки главное — сохранить оптимизм, веру в себя и в порядочных людей, бодрость, быть опрятным и благожелательным.

11.3. Проблема лидерства

Лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора,

вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки.

Питер Друкер

Назначение на руководящую должность подразумевает, естественно, и передачу руководителю всей полноты власти. Кажется, что разумного применения статуса руководителя, имеющейся у него власти и влияния вполне достаточно для эффективного управления: руководитель подумал, взвесил обстоятельства, отдал мудрый приказ, подчиненные этот приказ выполняют — и дело идет, все тут ясно. "Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак", "Когда я прихожу к начальнику, у нас происходит обмен мнениями: я прихожу со своим мнением, а ухожу с его" — шутят в народе.

Но в жизни все сложнее, ведь руководитель предприятия должен быть не только компетентным специалистом, но и опытным дипломатом, и воспитателем, и авторитетным судьей — словом, он должен быть лидером. В условиях современной России лидерство является обязательным качеством преуспевающего менеджера, хотя лидером нельзя стать по назначению вышестоящей организации. Часто лидерами становятся благодаря своим личным качествам, независимо от должности в служебной иерархии.

Интересно проследить путь руководителя к лидерству начиная с момента его назначения на руководящую должность, так как слияние роли руководителя и лидера в одном лице наиболее желательно и перспективно. Как формируется лидер? В первые после своего назначения дни новый руководитель попадает в весьма сложную, даже деликатную ситуацию: проявить осторожность и выждать, изучая доставшееся ему наследство? Или начать с критики недостатков и предпринять активный штурм по их устранению? Часто бывший руководитель бывает передвинут на более высокую должность и теперь является прямым начальником новичка и коренное преобразование организации может быть воспринято как критика эффективности работы шефа. Ситуация действительно деликатная, и многие молодые руководители какое-то время мечутся в поисках оптимального решения, топчутся на одном месте, не рискуя наметить и реализовать разумный план действий, хотя очевидно, что принятия решения не избежать (одна остроумная и милая женщина окрестила свои переживания в аналогичной ситуации "синдромом первой брачной ночи").

Теория управления рекомендует новому руководителю не терять зря времени и в процессе адаптации к своему новому положению в коллективе определить важнейшие проблемы, решение которых обеспечит наибольшую эффективность работы. Нужно, чтобы намеченные к реализации задачи были в рамках компетенции руководителя, не требовали дополнительных ресурсов, принесли ощутимые результаты в короткие сроки и выполнялись по четкому рабочему плану. Жесткий контроль выполнения плана может вызвать недовольство исполнителей, но если деятельность руководителя начнет приносить ощутимые результаты, а тем более и выплату премий, то

коллектив поддержит эти инициативы. Стратегия проведения реформ на фоне конкретных дел позволит руководителю бесконфликтно установить деловые и доверительные отношения с коллективом, подтвердить свою квалификацию и сделать первый шаг на пути к истинному лидерству.

В повседневной, будничной деятельности руководителю предстоит постепенно, настойчиво завоевывать авторитет, доказывать на деле свое владение принципами и искусством управления. Добиваясь желаемых изменений позиций других лиц, новый администратор должен в первое время чаще подкреплять свои предложения ссылками на авторитетный источник, широко привлекать к разработке программ, постановке задач возможно более широкий круг специалистов, поскольку общая позиция группы оказывает решающее влияние на формирование индивидуальных мнений ее членов. И, конечно, чаще привлекать внимание к своим нововведениям непосредственного начальника и равных по должности коллег. Необходимо выработать свой стиль работы и постоянно его совершенствовать. Можно предостеречь от наиболее часто встречающихся ошибок:

— не откладывайте решение вопроса на завтра. В разделе о личности руководителя говорилось о работе с секретарем, о фатальной неизбежности разборки ежедневной корреспонденции и о том, что, несмотря на существование нормативных сроков обработки корреспонденции, желательно давать ответы на все документы сразу, в день их поступления. Так же необходимо реагировать на любой оперативный вопрос, и если это возможно, четко и принципиально. Нужно решать его сразу же или уж не выпускать его из своего поля зрения до окончательного решения. Показатель такого стиля работы — пустой стол, на котором не пылятся оперативные документы, они всегда должны быть в работе, у секретаря, у исполнителей;

— не считайте, что вы сами можете решить все важные вопросы. Управление и руководство подразумевают умение делегировать свои полномочия компетентному исполнителю, оставив за собой лишь функции совета и контроля;

— не думайте, что вы знаете все и лучше всех. Есть много вопросов, в которых специалисты разбираются лучше вас, и вы не уроните свой авторитет, если обратитесь к ним, более того, вы приобретете грамотных единомышленников;

— не пренебрегайте должностными инструкциями, особенно инструкциями по правилам технической эксплуатации и технике безопасности (мы уже говорили об этом в главе о принципах управления);

— в случае неудачи не валите вину на другого, это недостойно и просто неразумно, так как коллектив не хуже вас определит истинного виновника неудачи.

Выполняя эти простые и ясные рекомендации науки управления, имея организаторские способности и профессиональные знания, руководитель находится на верном пути к лидерству. И если коллектив добровольно признает исключительность своего руководителя, неуклонно будет следовать за ним, верить его компетентности, образованности, человечности, высокой нравственности, можно считать, что достигнуто столь желанное слияние роли руководителя и лидера. Высокий авторитет такой гармоничной личности направлен на достижение целей организации

совместно — ею и руководимым коллективом. По данным социологических исследований [144], если официальный руководитель одновременно является и неофициальным лидером, то производительность труда коллектива повышается на 20—30%.

Однако в любой общности людей обязательно появляется свой неформальный лидер, человек, пользующийся в своей группе высоким авторитетом и общим признанием. Он необходим как основа единения, как справедливый арбитр при возникновении конфликтов внутри группы или с администрацией, ему доступна информация, важная для управления. Такой авторитетный член коллектива обладает обычно талантом эффективного общения — легко и непринужденно вступает в контакты с другими людьми и может существенно влиять на моральный климат в коллективе. С таким неформальным лидером необходимо считаться, так как его влияние на коллектив может быть не только положительным, направленным на достижение общих целей, но и отрицательным, разрушительным. Ведь не секрет, что не только руководитель обладает властью, но и его подчиненные: ведь они могут выполнять свои функции, а могут и саботировать их, могут преднамеренно скрывать или исказить низовую информацию, содействовать или мешать установлению неформальных отношений между начальником и сотрудниками.

Руководитель должен знать неформальных лидеров своей организации и установить с ними разумные деловые и личные контакты. Кто же обычно становится лидером в группе и какими чертами характера, свойствами интеллекта он обладает? Ответ на этот вопрос важен для руководителя, так как он должен знать своего оппонента, уметь воздействовать на него, понимать мотивы его поведения и методы воздействия на коллектив. Да и сам руководитель стремится быть лидером, истинным и признанным авторитетом в своей организации. Любопытно, что четкого ответа психология и наука управления на эти вопросы дать не могут, а результаты многочисленных исследований дают противоречивые оценки. Несомненно, что этот человек должен быть умен и образован, но наблюдения показывают, что высокий показатель интеллекта, например студента, ученого, людей творческих профессий, не всегда адекватен их психологическому статусу в коллективе. Существует взгляд, что лидер должен обладать особыми индивидуальными качествами, которые делают его способным управлять. Он должен владеть искусством убеждения, быть благородным, честным, уравновешенным, справедливым, но все эти замечательные свойства натуры являются не только субъективными, но еще и абстрактными. Если придерживаться мнения об абсолютной необходимости этих качеств, то было бы просто невозможно найти такое количество достойных людей на руководящие должности. А если вспомнить таких знаменитых руководителей, как Цезарь, Александр Македонский, Наполеон, Гитлер, Сталин, то трудно считать их образцами добродетели.

Думается, что лидер должен обладать и другими важными индивидуальными особенностями: стремлением к власти (чаще всего построенным не на логике, высоком служебном или интеллектуальном статусе, а на харизме (от греч. *charisma* — милость, божественный дар), на силе личных качеств и способностей, хорошо развитой межличностной ориентацией, пониманием потребностей и приоритетов коллектива (социальная сенситивность), волевой и эмоциональной устойчивостью.

Лидер должен уметь управлять вниманием аудитории и владеть своими эмоциями, быть уверенным в себе, не говорить лишнего — ведь подавляющее большинство ошибок человек совершает из-за неумения вовремя промолчать, "слово — серебро, молчание — золото". Исследования особенностей человека, обладающего качествами лидера, отражены в таблице 7.

Таблица 7

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность
Психологические качества	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора
Личностные качества	Деловые качества: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность

Некоторые из этих качеств определены генетической основой личности, но большинство определяются воспитанием, приобретаются и развиваются в практической деятельности. Слабость выдвигаемых результатов исследований в том, что перечень важнейших качеств лидера можно было бы продолжать еще и еще и практическое применение выводов кажется сомнительным. Очевидно, что главные качества лидера — гибкое, нестандартное мышление, харизматические свойства личности и владение искусством воздействия на оппонентов и коллектив.

Креативное мышление и владение искусством управления, полученные как дар природы и развитые в последующем, формируются и совершенствуются в принципе известными и понятными в методическом отношении приемами, упорным трудом и самосовершенствованием. Иное дело — харизма. Рассматривая харизму в широком плане, от межличностных отношений до проповедничества и "вождизма", очень многое в появлении этого феномена и его развитии остается загадочным. Почему эта невзрачная, строго говоря, женщина или худосочный с весьма средними умственными способностями мужчина так неотразимо обаятельны? В чем особая сила замечательной, неповторимой улыбки Вана Клиберна и Юрия Гагарина, которых так любила страна? Отталкивающая внешность, весьма скромное общее образование, высокомерие, жестокость не помешали Гитлеру, Муссолини, Сталину стать кумирами в своих странах. Феномен харизмы ставит много вопросов и не спешит давать на них ответы. Несомненно тот факт, что подавляющее большинство лидеров обладают харизмой, этим бесценным даром. Именно харизма дает им власть над людьми, формирует у последователей симпатию вплоть до обожания и готовность следовать за ними. Но харизматический лидер может быть и источником опасных тенденций в коллективе, если его власть используется

лишь в личных целях, а поступки не соответствуют нормам этики и высокой нравственности. Высшей харизмой обладал, несомненно, Иисус Христос, призывая людей к любви и терпимости, но ведь харизмой обладает и "вор в законе", "пахан", строящий свое благополучие на слезах и крови. В талантливой книге А. П. Егоршина [39] приведена любопытная таблица, демонстрирующая разницу между этическим и неэтическим харизматическим лидером.

Таблица 8
Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных целях	Использует власть в интересах других
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход
Поддерживает связи только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытые и двусторонние контакты
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Учит, развивает и поддерживает последователей
Полагается на удобные моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на моральные стандарты, удовлетворяющие общественные интересы

Любопытный метод подбора команды, в которой высока вероятность появления инициативных работников, в будущем возможных лидеров, применял известный американский менеджер Стэк Джек ("Мифы о менеджменте"); "...я искал людей, которые еще в колледже были капитанами студенческих спортивных команд. Чтобы стать капитаном, надо пользоваться уважением своих товарищей, последнее слово за ними. Очевидно, что такие люди были прирожденными лидерами, умели побеждать". Искусство управления подразумевает способность руководителя установить необходимые деловые и эмоциональные контакты с неформальными лидерами и направить их активность в необходимое русло.

Важный вклад в теорию лидерства как высшего проявления искусства управления внес Ли Ч. Бернارد (президент компании "Белл") и Герберт Саймон, получивший за свои разработки Нобелевскую премию, что, однако, не помешало забыть об их работах и вернуться к ним только через 30 лет! Они убедительно доказали, что роль лидера заключается прежде всего в умении овладеть социальными силами в коллективе, в искусстве формирования, развития и направления моральных ценностей. Эти идеи противопоставлялись концепциям краткосрочной эффективности, когда для достижения сиюминутных результатов щедро раздаются вознаграждения и наказания и менеджеры не задумываются о пагубных последствиях этих методов. Неформальный лидер удовлетворяет весьма важную потребность — потребность в общении, чаще всего на горизонтальном уровне, "между собой", именно с ним можно обсудить, и осудить, и принять разумное решение.

Следует быть готовым к тому, что неформальное лидерство может и отрицательно влиять на микроклимат в коллективе, создавать нежелательную оппозицию реализуемой управленческой стратегии. Как поступать в этом случае, особенно если убеждения, поиски разумных компромиссов не дают результатов и ситуация в коллективе может перерасти в конфликт? Искусство управления располагает на этот случай еще одним стилем руководства — адаптивным, т.е. ориентированным на реальную ситуацию. Ситуационный подход к лидерству предлагает несколько выходов из создавшегося тупика: например, реформирование групп с тем, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, изменение должностных полномочий отдельных лиц в коллективе или даже внесение коррективов в некоторые задачи. К сожалению, харизма лидера может быть и хитрым, хладнокровно продуманным расчетом, маской, скрывающей истинное лицо беспощадного эгоиста и карьериста. На людях он приветлив, общителен, светится теплом и сердечностью, но в экстремальных ситуациях или дома, в семье превращается в предателя и тирана.

11.4. Смена руководителя

*Смена руководства —
деловые будни, но они всегда таят
в себе много неожиданностей.*

Петер Фишер

Каждый читающий эту книгу специалист наверняка переживал противоречивую гамму чувств и ощутил на себе сложность многочисленных проблем, возникших у него когда-то при назначении на руководящую должность. От лестного сознания своей оцененной значимости и удовлетворенного честолюбия до настоящей паники из-за нахлынувших на него неотложных задач и гнета ответственности. Студентам и аспирантам еще предстоит неминуемо пережить это...

Действительно, учесть влияние многочисленных и зачастую противоречивых факторов на успех — вступление в новую должность, выполнить анализ ситуации с учетом всех ее элементов практически невозможно. Чаще всего мы просто не знаем большую часть параметров, влияющих на развитие ситуации, и приходится принимать ответственные решения в условиях явного дефицита времени и информации.

И все-таки основные действующие лица этой фантазмагии, которая может превратиться в трагедию для нового руководителя, известны достаточно точно. Это, конечно, высшее руководство, принявшее решение о назначении нового руководителя, коллеги и подчиненные, от взаимодействия с которыми будут зависеть успех и темпы вхождения в должность, общественные организации, клиенты, конкуренты на рынке, потребители, поставщики, подрядчики — вся внешняя среда предприятия. Важно, кто был предшественником нового руководителя, как себя поведут тайные и явные претенденты на должность, недовольные несправедливым, на их взгляд, назначением.

Кстати, вновь подчеркивая универсальность методов науки и искусства управления, возможность применения этих методов в любом

социуме, от производственного коллектива до семейного и личного уровня, можно на место нового руководителя поставить, например, молодую жену, входящую в новую для нее семью.

И в этой ситуации приходится учитывать амбиции и ожидания "высшего руководства" (родителей мужа), выжидательно-настороженное отношение других членов семьи, завистливое, ревнивое отношение бывших подруг и знакомых мужа, влияние на отношения в семье друзей, дальних родственников и т.п.



Рис. 31. Схема внешних связей руководителя

Новому руководителю трудно рассчитывать на действенную помощь высшего начальства. Сам факт назначения на должность свидетельствует о благоприятной оценке новичка, теперь он "должен оправдать высокое доверие". В лучшем случае контакты с начальством складываются по аналогии с отношениями между врачом и пациентом: можно (изредка!) обратиться за советом, проинформировать о своих недомоганиях, получить совет, а вот последовать ему или нет, применять рекомендованную или другую схему лечения или обратиться за советом к другому врачу, экстрасенсу, к колдуну — все равно принимать решение и нести за него ответственность придется пациенту.

11.5. Тайное братство бюрократии

*Всеобщий дух бюрократии
есть тайна, таинство.*

К. Маркс

Во все времена и во всех государствах рядом с владычеством силы, идолами богатства и фетишами суеверия находились люди, тайно

презиравшие величие, смеявшиеся над кумирами, идолами и фетишами и располагавшие истинной неограниченной властью. Это были жрецы, философы, агенты всемогущей тайной полиции, члены сект и тайных орденов. Исчезают и вновь возрождаются карбонарии, розенкрейцеры и франкмасоны, тамплиеры и мальтийские рыцари, но бессмертен один могущественнейший тайный орден, не имеющий четкого устава и всемирного руководящего органа, — бюрократы. Само название говорит об интернациональной сущности бюрократии: от французского bureau — бюро и греческого kratos — сила, власть, господство, т.е. господство канцелярии.

Говоря об управлении, нельзя обойти молчанием бюрократию, о бастионы которой частенько разбиваются самые продуманные и совершенные управленческие решения. Бюрократия — иерархически организованная, зачастую неуязвимая управляющая система, подчиняющаяся своему основному закону функционирования: сохранение своих привилегий, власти и обеспечение своего постоянного воспроизводства. Носителем системы бюрократического произвола — обязательного атрибута административной власти — является слой привилегированного чиновничества, для которого характерны глубокое чиновничество, карьеризм, угодничество, замена дела словом. Не будет преувеличением сказать, что бюрократия является антиподом оптимального управления и его врагом номер один. Наша обязанность — знать приемы и методы врага и пытаться противодействовать ему; не случайно, что один из крупнейших авторитетов в области управления Макс Вебер специально исследовал могущество господства бюрократии.

Размножается этот дракон по рецептам народных былин: вместо одной отрубленной головы немедленно вырастают три. В нашей стране дополнительно ко многим чудесам, повергающим мир в изумление, с удивительной регулярностью появляются грозные указы о сокращении административно-управленческого персонала", но через самое короткое время количество министерств и ведомств с обширным чиновничьим аппаратом вырастает вновь.

В России бюрократический аппарат стал заметно расти при Петре I. В 1715 г. численность чиновников в центральном аппарате и в системе местного управления составляла 5300 человек и на их содержание ежегодно тратилось около 100 тыс. рублей; через 5 лет, в 1721 г., количество чиновников и расходы на них удвоились. К началу XX века численность бюрократии вновь удвоилась (385 тыс. человек).

В США на протяжении восьмидесятих годов число государственных служащих росло со вдвое большей скоростью, чем население страны. В Иллинойсе оно росло в четыре раза быстрее, в Массачусетсе — в шесть раз, в Нью-Йорке — в четырнадцать раз [95].

Современные штаммы микроорганизмов бюрократии прекрасно приспособились к новым условиям гласности и демократии, прочно взяли под свой контроль прессу, телевидение и радио и в своих групповых интересах, и выполняя волю своих господ, осуществляют своеобразный маркетинг экономических и политических товаров, навязывая населению удобную им информационную продукцию методом скрытого насилия. Однако именно эта зависимость от различных заказчиков, сам механизм конкуренции заставляют журналистов в погоне за сенсационностью

материалов невольно разоблачать коррумпированность, некомпетентность и неблагоприятные поступки чиновников различных рангов.

Бюрократ — талантливый конформист, блестяще владеющий искусством воздействия на личность. Беспощадно точно сказала помощница Президента Рейгана Элизабет Доул, что Президенту в его окружении не нужны сотрудники, умеющие только поддакивать. "Если он говорит "нет", то и мы все говорим "нет". К сожалению, это правило распространяется на окружение практически любого начальника. Законы бюрократии определяют ценность работника по его умению соблюдать установленные правила, ритуалы, оберегать иерархические устои и поддерживать статус-кво во всех случаях служебной практики.

*Одним из блестяще отработанных бюрократией способов уклонения от личной ответственности является нехитрый метод передачи решения вопроса коллегиальному органу, различным комиссиям и совещаниям — призыв "поручить комиссии рассмотреть данный вопрос более глубоко и всесторонне" вызывает настороженность у опытного руководителя. Другой блестящий бюрократический прием, известный еще древним римлянам и отшлифованный за столетия до удивительного совершенства, — метод подмены дела словом (принцип *qui pro quo* — одно вместо другого).*

Аналитические данные Института государства и права Академии наук РФ позволяют определить характерные черты бюрократического сознания:

— безразличие к целям и задачам деятельности организации, что проявляется в преувеличенном внимании к процедуре, форме и в ущерб существу дела. Традиционной маскировкой такого равнодушия являются повышенная бдительность и якобы существующая необходимость выполнять формальные указания,

циркуляры и предписания (известна горькая шуточка о медсестре, которая будит больного: «Проснитесь, вам пора принять снотворное»);

— подмена общих государственных интересов узковедомственными, корпоративными и особенно частными. Такой чиновник руководствуется в основном формальными указаниями и соображениями карьеры и изначально не только нравственно неполноценен, но и профессионально неэффективен. Вся его деятельность предельно прагматична и рациональна — важна только та работа, только те люди, которые могут принести личную выгоду;

— консерватизм, боязнь и нежелание перемен (особенно если эти перемены сокращают зону интересов чиновника), предельное сокращение любой неопределенности и риска. Все эти тенденции неминуемо ведут к застою, стагнации;

— бюрократ высокого уровня, как и большинство работников сферы управления, по-своему талантлив: он великий мастер — имитатор бурной деятельности, виртуозно владеет демагогией и в совершенстве умеет уйти от неприятных, обременительных и ответственных заданий, умеет собирать и утаивать важную информацию, прекрасно ориентируется в корпоративных секретах своих коллег. И все же основа бюрократического сознания — посредственность. Верно заметил Оноре де Бальзак: «Существует только одна гигантская машина, управляемая пигмеями, и это бюрократия»;

— широкое и умелое применение штампа с грифом «секретно» позволяет спрятать важную для коллектива информацию и подкрепить свою репутацию как надежного, осторожного и бдительного

сотрудника. Известно, что крупный итальянский физик Э. Ферми, много пострадавший от бдительности чиновничьего аппарата, написал на конверте одного из писем: «Совершенно секретно сжечь до прочтения»;

— умение перенести на свою персону регалии того высокого учреждения, где он служит, и, как следствие этого, талантливо играет роль недоступного барственного вельможи. В этом случае в ход идут отработанные приемы закрытия доступа к барину: милицейский пост при входе в учреждение, неприступный секретарь, длительные сроки рассмотрения просьб и жалоб, резкость и безапелляционность высказываний в адрес рядовых сотрудников и просителей.

Особая проблема, актуальная во все времена и во всех государствах, — взаимоотношения аппарата административного управления любого уровня с населением страны. Большинство граждан формируют свою оценку государственного и общественного строя при личных контактах с теми, кто олицетворяет власть и реализует правительственную политику. Причем каждый раз при посещении административного учреждения гражданин помимо своей воли превращается в просителя, попадает в зависимость от чиновника. Если мы можем отказаться от покупки товара в магазине, можем выбирать портного или дантиста, то такого права выбора в госучреждении мы лишаемся и вынуждены подчиниться процедурам и правилам бюрократического аппарата. Обычно проситель слабо знает законы, инструкции и возможности решения волнующего его вопроса, и при таком неравенстве сторон все преимущества в руках у чиновника, а уж использовать свои преимущества чиновник умеет.

Сложность борьбы с бюрократией объясняется еще и тем, что не всегда удается распознать, кто прячется под маской добросовестного сотрудника, старающегося сохранить административный порядок и защищающего организацию от волюнтаризма и хаоса. Ошибочно принимать за бюрократа каждого работника аппарата управления, отождествлять бюрократизм с организованностью и порядком, без которых немислим труд коллектива. Ведь бюрократия реализует свою власть на основании четко формализованных в принципе разумных правил, правомерность которых закреплена в служебных инструкциях и законах. Таким образом, бюрократия проявляется в легальном господстве и становится выразителем воли закона, гарантом объективной рациональности при жесткой иерархии и выраженной централизации управления.

Существенно подрывают основы бюрократии расширяющиеся с каждым годом компьютерные методы обработки информации, так как они объективны и широко открыты для всех пользователей. Компьютер

претендует раскрыть общественности даже такие особо охраняемые тайны, как наличие билетов на самолет или свободных мест в гостинице. И два века назад опасность бюрократического стиля управления понимали в России со всей очевидностью: "Когда начальство вместо настоящих дел занимается одними рапортами о получении и исполнении указов, ответами и объяснениями — сие правление по существу и течению дел доказывает происходящий от него вред. Все остается на одних бумагах". В весьма своеобразной форме выразил свой протест против армейской формалистики и бюрократии великий писатель Эдгар По во время его Кратковременного обучения в Вест-Пойнтской военной академии. В 1831 г., слушателям академии было приказано явиться на парад "с белым поясом, в белых перчатках и при оружии", и он вышел на парад точно в соответствии с приказом — вся его одежда состояла только из белого пояса и белых перчаток, и, хотя он был при оружии, из Вест-Пойнта его исключили за "грубое нарушение воинского долга". Армейская жизнь и сегодня богата образцами бюрократизма и вынужденного чинопочитания.

Что же можно противопоставить бюрократизму, где его уязвимое место? Нужно помнить, что каста бюрократов, несмотря на попытки спрятаться, разнообразить все методы мимикрии, все же распознаваема и по своей сути глубоко антиобщественна. Бюрократия действует в обстановке постоянного страха, под угрозой разоблачения ее творческой и духовной импотенции, и по мере дальнейшей демократизации общества, развития самоуправления этот страх все более усиливается. Открытость системы управления, гласность, общественный контроль, рост культуры и духовности общества губительны для бюрократии.

И, конечно, сатира, смех — оружие, которое не так уж часто применяется нашими руководителями, но разительная мощь которого общеизвестна. В советское, не лучшее, прямо скажем, для сатиры время, обычно после длительной цензуры и многочисленных купюр, появлялось много талантливых сатирических произведений, главным и любимым персонажем которых был наш чиновник-бюрократ. Образ бюрократа в центре внимания во всех странах мира, и воздействие на общество произведений многих публицистов и сатириков весьма заметно. Большой общественный резонанс на Западе вызвала публикация законов С. Паркинсона, бестселлером стала книга Д. Питера и Р. Халла "Принцип Питера" (этот принцип формулируется так: "Каждый служащий стремится достичь уровня своей некомпетентности"). "В водовороте мира бюрократической рациональности, — пишет известный петербургский ученый С. Д. Мартынов, — ирония подобна спасательному кругу. Ироничен сам принцип Питера — веселая игра в науку. Книга выдержала 20 изданий. Успех ее, несомненно, был связан с широким распространением недуга бюрократизма, поразившего, подобно склерозу, все сосуды общества". Сейчас, во времена вседозволенности, на экранах наших телевизоров сатирики и юмористы чаще подшучивают не над бюрократизмом, а над такими понятиями, как патриотизм, любовь к отчизне, и образ глупенького русского мужичка, изумляющегося таким достижениям прогресса, как биде или общественный туалет-автомат, вытеснил бюрократа-чиновника. А жаль...

11.6. Искусство управления конфликтами

Недавно в нашей коммунальной квартире драка произошла. Дрались, конечно, от чистого сердца. Инвалиду Гаврилову последнюю башку чуть не оттяпали. Главная причина — народ очень уж нервный. Оно, конечно, после гражданской войны нервы, говорят, у народа всегда расшатываются. Может оно и так, а только у инвалида Гаврилова от этой идеологии башка поскорее не зарастет.

М. М. Зоценко. "Нервные люди"

Известно, что "человек создан для счастья, как птица для полета", но почему так мало в жизни этого счастья, мало радости, так редко мелькнет ясный безоблачный день, добрый, великодушный человек? История человечества — это хронология кровавых войн, интриг политиков, насилия, ненависти, жестокости. Жизнь человека зачастую состоит из служебных конфликтов, семейных скандалов, мелких кухонных дразг, пьяных драк и глумления над слабым. Может быть, потребность в конфликтах заложена в человеке биологически, и они необходимы как способ нейтрализации избыточной энергии? Эти грустные размышления над вечными тайнами бытия и быта оправданы важностью исследуемой темы. Вдруг искусство управления личностью и обществом накопило, обобщило многовековой опыт человечества и сможет отразить его в обоснованных рекомендациях: что делать, если возникла конфликтная ситуация?

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Конфликт — когда двое или большее количество людей, имеющих противоположные, взаимоисключающие цели, пытаются добиться их в ущерб или за счет другого. Основой любого конфликта являются накопившиеся противоречия, объективные или субъективные, реальные или иллюзорные. Достаточно незначительного повода — и конфликт может вспыхнуть. Развитие конфликта происходит по такой схеме:

Конфликтная ситуация + Повод = Конфликт.

Любая спортивная игра — тоже конфликт, но проигранный матч никак не отразится на результатах следующего, где можно и выиграть. Результат матча, как правило, бесспорен, хотя часто проигравшие недовольны — им просто не повезло и, конечно, судью следует переработать "на мыло". Но вот при семейном конфликте, как при радиации, негативные последствия каждого столкновения накапливаются и грозят перейти в необратимую стадию. Причиной крупных региональных конфликтов могут быть различие идеологий, мировоззренческих концепций, экономических интересов, деление общества на "мы" и "они" — чужие, враги. На поверхности обывательского мировоззрения всегда тлеют угли расовых и национальных предрассудков (белые и черные, идеи великой арийской расы, юдофобство и

т.п.), религиозных разногласий (например, христиане-католики и христиане-протестанты в Ирландии — какой удивительный, позорный парадокс!), спортивных пристрастий и т.п., готовые при подходящем провокационном поводе разгореться в опасный пожар.

В производственном коллективе возможны несколько вариантов конфликта: межличностный, внутригрупповой, межгрупповой и внешний (когда причина конфликта вне организации, например, конкуренты или профсоюз). Конфликтная ситуация может разрастаться по горизонтали (когда в конфликте участвуют люди приблизительно одного служебного уровня, не находящиеся в подчинении друг у друга) или по вертикали (между начальником и подчиненными). Большинство конфликтов — именно горизонтального или смешанного типа (70—80%), они чаще всего несут в себе опасный разрушительный потенциал, сопровождаются сложными эмоциями, искажениями объективной информации и агрессивными акциями.

Значительное количество конфликтов связано с жизненными неурядицами, и многие из них ведут к серьезным стрессам. Холмсом и Рейхом проведено исследование влияния различных жизненных ситуаций на вероятность появления патологических изменений в организме человека [42]. Ими был составлен числовой ряд оценок различных конфликтных или неординарных ситуаций в порядке силы их воздействия на состояние здоровья. При анализе статистических данных выяснилось, что если оценочные баллы были высокими, то высокой была и вероятность заболеваний.

Таблица 9

Жизненные события

Жизненные события	Оценка
Смерть супруга	100
Развод	73
Разъезд супругов	65
Заключение в тюрьму	63
Смерть близкого родственника	63
Серьезная травма или болезнь	53
Брак	47
Примирение с супругом	45
Отставка или понижение в должности	45
Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи	44
Беременность	40
Сексуальные трудности	39
Появление нового члена семьи	38
Серьезные деловые изменения (реорганизация, банкротство и т.д.)	39
Смерть близкого друга	37
Перевод на другое место работы	36
Резкое увеличение семейных конфликтов	35
Трудности с начальником	23
Смена места жительства	20

Подсчитав количество баллов по событиям, бывшим в жизни за последний год, можно сделать выводы: если число баллов ниже 150, то в жизни было изменений немного и вероятность нарушений здоровья низка; люди, имеющие свыше 300 баллов, относятся к группе с высокой вероятностью заболеваний типа мигреней, язв и заболеваний сердца. Связь между изменениями в жизни (стрессорами) и снижением сопротивляемости организма к заболеваниям очевидна, хотя приоритеты важности этих стрессоров сомнительны (разъезд супругов 65, а заключение в тюрьму только 63 балла!). Исследования Холмса и Рейха показали, что в течение первого года после смерти супруга среди вдовцов и вдов смертность в 10 раз выше, чем у людей того же возраста, не испытавших такой утраты. Среди разведенных людей заболеваемость после первого года в 12 раз выше, чем у живущих нормальной семейной жизнью.

Конфликт обычно возникает, если при достижении цели существует конкуренция, сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Конфликт — это противоборство для единоличного обладания общей для многих целью, и каждый участник этой борьбы убежден в своем праве монопольного обладания. А если достижение заветной цели заблокировано, то человек или группа испытывают острое чувство неудовлетворенности, обиды, фрустрации, что находит выход в агрессии или в оскорбленном "уходе в себя". Особенно ранимы в конфликтных ситуациях лица творческого склада ума, воспитанные, эмоциональные и застенчивые люди. И именно они часто бывают самым ценным, незаменимым достоянием коллектива. Боязнь высказать свое мнение, а оно нередко бывает важным и оригинальным, чтобы не дать повод для насмешек и критики их "глупых" предложений, опасения, что их не так поймут, недостаточная уверенность в себе губят конструктивные идеи в самом зародыше. Характерная для творческих, одаренных людей независимость ума, определенный скептицизм по отношению к мнению большинства могут настроить коллектив против них. Внутренние эмоциональные конфликты порой совершенно поглощают моральные силы человека, обрекают его на одиночество и изоляцию от общества, а иногда доводят его до состояния патологической апатии (известные тесты Роршаха с чернильными пятнами подтверждают эти наблюдения).

Нам особенно важен анализ конфликтных отношений между начальником и подчиненными, поскольку такие ситуации возникают довольно часто и методы искусства управления могут быть применены здесь достаточно эффективно. Необходимо проследить развитие традиционных этапов любого конфликта — от домашней дразги до вооруженного столкновения: причина конфликта — его предвестники, признаки взрывоопасной ситуации — повод, инцидент — формы развития конфликта — его оценка, анализ действующими лицами — реакция — итоги. Причин межличностных конфликтов великое множество, но основными являются неправильные действия руководителя и подчиненных или, что более серьезно, психологическая несовместимость отдельных людей (как при разводе: "...не сошлись характерами"). Будем объективны: чаще всего бывает виноват руководитель, именно он обязан разумно и тактично реагировать на ошибки подчиненных, в его функции входит предугадывать

последствия этих ошибок и нейтрализовать их. Самая серьезная и, увы, самая распространенная ошибка руководителя — его высокомерие, грубость, нетерпимость к мнению всех, кто ниже его чином, т.е. нарушение им законов служебной этики. Если у руководителя имеются хоть какие-то основания для высокой оценки своей деятельности, для самоутверждения, то это положительные результаты работы его организации, а достигнуть заметных успехов можно только усилиями всего коллектива, его ведущих специалистов-профессионалов. Приписывать успехи только своей персоне, пренебрегать мнением своих помощников, обманывать их надежды, ущемлять их права — верный путь к конфликту.

Признаки зарождающегося конфликта весьма неопределенны. Меняется сама атмосфера в коллективе, появляется ощущение дискомфорта, напряженности, взаимоотношения обременяются негативными оценками действий оппонентов, появляются предвзятые мнения; неожиданные недоразумения, мелкие инциденты. "Процесс пошел", но еще не вышел из-под контроля. Опытный руководитель не хуже барометра ощущает приближение бури, умеет распознавать сигналы дискомфорта, быстро реагировать на них и зачастую может предотвратить возникновение кризиса (как талантливо умеют это любящие, чуткие жены!). "Первый шаг в искусстве разрешения конфликтов — это способность воспринимать конфликт как нераскрытую возможность и следить за появлением сигналов конфликта", — пишут австралийские специалисты по конфликтологии Х. Корнелиус и Ш. Фейер (об этой "нераскрытой возможности" мы еще будем говорить). Уместно вспомнить и заповедь пожарников: пожар легче предупредить, чем погасить.

Конфликт неразборчив в выборе повода для своего начала, это может быть действительно важное событие или любой пустяк: неосторожное слово, знаменитое убийство эрцгерцога Фердинанда в Сараево или пересоленный суп. Часто конфликт начинается с преднамеренной, иногда и тщательно спланированной акции — провокации, цель которой — активизировать конфликтную ситуацию. Как бы тщательно ни планировалась провокация, конфликт может вскоре стать неуправляемым и более разрушительным, чем ожидалось вначале. Жертвой конфликта может стать и сам провокатор, все-таки худой мир всегда лучше доброй ссоры. Формы проявления кризиса столь же многовариантны — от агрессивной вспышки эмоций, оскорблений, неконтролируемых действий до депрессии (ребяческая обидчивость, замкнутость, подчеркнутое послушание). Руководитель возмущается несправедливостью, неправомерностью действий подчиненных, их неблагодарностью, ищет и обычно успешно находит оправдание своей позиции и своим поступкам.

Реакция на обстоятельства и развитие конфликта его участников имеет одну общую черту: каждый считает себя правым, оправдывает свои поступки, и если даже приводятся аргументы в пользу якобы позиции оппонента, то лишь с целью проявить свою объективность и еще более наглядно подчеркнуть свою правоту. Лишь с годами, с опытом приходит (и то не всегда и не ко всем) мудрость искать причины зла в самом себе и умение прощать: "...сколько раз прощать брату моему, согрешающему против меня? До семи ли раз? Иисус говорит ему: не говорю тебе: до семи, но до седмижды семидесяти раз".

Многочисленные исследования позволяют рекомендовать несколько вариантов поведения во время конфликта, при выборе которых важно учитывать природу самого конфликта и особенности стиля поведения его участников. Можно игнорировать конфликтную ситуацию, стараться уйти от нее без решения возникших проблем. Политика ухода от конфликта может быть разумной, если он не затрагивает принципиальных сторон деятельности организации и если невовлеченность в него руководителя не отразится на развитии событий. Эта тактика может быть оправданна, если важно сохранить добрые отношения любой ценой и если конфронтация по незначительному поводу может привести к стрессовой ситуации во взаимоотношениях. Конфликты, особенно развивающиеся "по горизонтали", иногда сами разрешаются только за счет того, что удалось сохранить дружеские отношения.

Другим вариантом решения конфликта может служить тактика компромисса, изменение своей позиции, урегулирование разногласий путем взаимных уступок. Это решение обычно принимается при условии дефицита времени, тем более если аргументы оппонентов достаточно убедительны и лучше поступиться малым, чем потерять все. Однако искусство управления рекомендует применять еще один метод, который сложен в реализации, требует опыта, требует именно искусства: превратить противника в партнера, соратника. Следует продумать и реализовать следующие этапы контакта с оппонентом: четко и объективно установить причины конфликта (что стоит за поступками другой стороны?). Далее необходимо разработать и ясно аргументировать новые варианты решений, которые могли бы удовлетворить обе стороны. И наконец, вместе с оппонентом разобрать, продумать эти решения, относясь с уважением к мнению другой стороны, и показать этим, что вы не противники, а партнеры. Подготовленность, продуманность позиции, авторитет и обаяние опытного руководителя гарантируют успех этой линии поведения.

К сожалению, бывают ситуации, когда конфликт возник из-за аморальных, безнравственных отношений в коллективе (воровство, взяточничество, злоупотребление алкоголем и т.п.). В этом случае не избежать открытой борьбы за свои принципы, упорного отстаивания своей позиции. Высокая нравственность руководителя, его несомненная правота и авторитет помогут справедливо и к общей пользе разрешить конфликтную ситуацию. Необходимо отметить, что кроме деструктивных, разрушительных конфликтов бывают и конфликты созидательные, функциональные. В этих случаях оппоненты не выходят за рамки этических норм, совместно ищут решение назревших проблем и рассматривают разумные аргументы. Более того, сложилось убеждение, что конфликты являются необходимым условием развития организации и что все новые идеи могут воплощаться в жизнь только путем конфликтов. Конфликт может выявить разнообразие точек зрения, позволит получить новую информацию, выявить большое количество альтернативных вариантов решения возникших проблем. Обсуждение спорных вопросов дает людям возможность выразить свою точку зрения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и признании. Вспомним, что жемчужина рождается, если в раковину моллюска попадает раздражающая его песчинка.

Вопросы для самопроверки:

1. Ответственность и сложность роли руководителя коллектива.
2. Становление и развитие личности в коллективе.
3. Каковы условия формирования и роль определенных свойств интеллекта и системы духовных ценностей формирования лидера?
4. В чем сила и слабость антипода оптимального управления — бюрократии?

5. Особенности труда руководителя при конфликтных ситуациях в коллективе.

Часть V

Искусство воздействия на личность и коллектив

Глава 12. Ораторское искусство, культура речи

12.1. Искусство как высшая степень мастерства

Управление — это самое созидательное искусство, это искусство искусств, ибо это искусство создавать таланты.

Роберт Макнамара

Искусство — высокая, может быть, даже высшая степень умения, мастерства в любой сфере человеческой деятельности: в литературе, музыке, живописи, танце, архитектуре, но искусство человеческого общения — это особо сложная и весьма ответственная сфера бытия. Слово имеет безграничную власть над человеком, над обществом. Лишь позже, в зрелые годы, мы начинаем понимать, что за словом должен стоять и поступок, дело... Но "в начале было Слово...", и слово, речь могут вдохновить, позвать на подвиг, а могут и убить. Вдумайтесь в проникновенные слова Иисуса Христа о добре, любви, терпимости, служении... Но вспомните и о речах вождей мирового пролетариата или борцов за чистоту арийской расы — сколько миллионов жизней уничтожено и искалечено ими!

Многочисленные тесты, опросы, эксперименты доказали, что человека больше всего волнуют два вопроса: его здоровье и вопрос о том, как разбираться в людях, как воздействовать на них, как руководить ими, их поступками? Интерес к своему здоровью понятен, и именно эту слабину души человеческой так успешно эксплуатируют колдуны, шаманы, "народные целители" и экстрасенсы всех мастей. А вот с умением разбираться в людях дело обстоит сложнее, хотя на обладание этим искусством претендуют все! Что тут сложного? Мудро замечено, что любой человек немного недоволен своей внешностью, но вполне удовлетворен своим умом. А раз человек умен, то оценить другого, посплетничать о нем — любимое и увлекательное занятие для развития аналитических талантов, и этого достаточно для самоутверждения (*cogito, ergo .sum* — я мыслю, следовательно, я существую). Но проблема, увы, очень сложна, и понять человека, убедить его, повлиять на его поступки совсем непросто.

У руководителя любого ранга, который ежедневно, ежечасно общается с людьми, нет ничего, кроме Слова и знания принципов и методов искусства управления. Но это большая сила, если ты Мастер. Америка, да и весь мир были ошеломлены выводами Технологического института Карнеги: если специалист в области промышленного производства достиг крупных успехов, то своими достижениями он обязан на 15% своим специальным знаниям, а на остальные 85% — своей способности руководить людьми, таланту руководителя, знанию человеческой природы. Итак, задача руководителя — создать такие условия, чтобы коллектив трудился с максимальной отдачей. Кажется, что самый простой и понятный способ — разумная система материального вознаграждения. Но оказывается, что действительные побуждения к труду, мотивация деятельности весьма

сложны, а временами их трудно определить. Важно понять основные модели мотивации, т. е. способы побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей (собственная мотивация) и для достижения целей организации (корпоративная мотивация).

Не хотелось бы сужать рамки искусства управления только его утилитарными функциями — методы этого искусства одинаково применимы для любых жизненных ситуаций: взаимоотношений в семье, выступлений на совещании или шуточных поздравлений на дне рождения друга, умения вести спор (а может быть, умения избежать его?), умения убедить сотрудника, и даже весь коллектив, отдавать работе максимум усилий или сказать девушке такие слова, что ее сердце дрогнет.

12.2. Ораторское искусство

Для интеллигентного человека дурно говорить должно бы считаться таким же неприличием, как не уметь читать и писать.

А. П. Чехов

"Поэтом рождаются, а оратором становятся" — эти слова Цицерона должны вдохновлять молодых менеджеров, слушающих с понятной завистью гладкую, логичную, хорошо аргументированную речь своего старшего коллеги. Владение правилами устной речи, законами логики, умение говорить коротко и четко совершенно необходимы руководителю. Даже самый опытный оратор всегда готовится к публичному выступлению, продумывает его начало ("эффект первых фраз"), целевое содержание речи и ее окончание. Самые остроумные экспромты, оригинальные речевые находки, как правило, обдумываются в тиши кабинета. В основе ораторского искусства лежат принципы риторики: подбор аргументов, их распределение в ходе логических доказательств, стиль и структура построения речи. Искусство красноречия, как и труд менеджера, обязано иметь в своей основе объективную и систематизированную информацию, одним из критериев красноречия является информационный аспект речи. Однако только информативность публичного выступления не дает желаемого эффекта, необходима еще и ее эмоциональная содержательность, что сближает позиции оратора и актера.

Руководитель, владеющий ораторским искусством, умеет пользоваться не только активной (моторной) речью, что составляет основу труда оратора в узкопрофессиональном понимании этого вида деятельности, но и пассивной (сенсорной) речью, т.е. обладает способностью воспринимать и оценивать аргументы своего оппонента. Докладчик, оратор также ощущают реакцию аудитории, но их речь, как правило, монолог, единое целое, редко прерываемое репликами. Руководитель же обычно ведет диалог, т.е. работает в интерактивном режиме, в постоянном общении с аудиторией. Речевой процесс в диалоге в психологическом отношении — единое целое: когда человек говорит, он одновременно слышит, понимает и реагирует на реплики и мимику собеседника.

Не устарели рекомендации оратору великого мастера слова древности Марка Туллия Цицерона. На основе его советов можно выстроить такой

алгоритм выступления: определить цель и перечень аргументов, ведущих к цели; продумать метод подачи своих доводов (самые веские — в начало и в конец выступления, более слабые — в середину); с самого начала своей речи расположить к себе слушателей; кратко сформулировать спорную проблему; подкрепить свою позицию четкими доводами и опровергнуть мнение противника; эффектно завершить выступление, доказав абсурдность или слабость позиции противника.

Особое место в речевом общении занимает терапия слова, т.е. способность снять психологические барьеры, преодолеть скованность, уменьшить агрессивность, расслабить оппонента. В сущности этого метода лежат принципы гипноза, научные исследования которого были выполнены английским хирургом Дж. Бредом и португальским аббатом Фариа (его трагическая судьба положена в основу одного из персонажей романа А. Дюма "Граф Монте-Кристо"). Метод эффективно применялся американским врачом-психиатром Милтоном Эриксоном и носит его имя. Тот, кто владеет терапией слова, получает важное преимущество в установлении необходимого взаимопонимания и воздействии на собеседника. Важным показателем ораторского искусства является словарный запас, хранящийся в памяти человека, — тезаурус личности. Тезаурус с древнегреческого переводится как "сокровищница", и этот надежный сейф памяти организован удивительно целесообразно: информационные файлы памяти мобилизуются посредством ассоциаций, что облегчает и ускоряет поиск нужного слова.

12.3. Античная и средневековая риторика, современные тенденции ее развития

Не верь ничему, где бы ты это ни прочел и кто бы ни сказал это, не верь, даже если это сказал я, — если это не согласуется с твоим рассудком и чувством здравого смысла.

Будда (Сиддхартха)

Древняя Греция по справедливости считается родиной ораторского искусства. "Царицей искусств" называли античные греки риторику, настолько сильным было ее влияние на решение государственных дел, на формирование общественного мнения. Еще в III в. до н. э. в Греции, а немного позже и в Риме стали формироваться риторские школы, в которых молодежь, готовясь к государственной службе и общественной деятельности, изучала риторику, логику, правоведение, философию, историю и литературу. Античные риторы владели не только искусством убеждения, но и умели своей речью доставлять слушателям удовольствие смелой и оригинальной мыслью, призывали их к добру, справедливости, выполнению гражданского, патриотического долга.

Античная риторика была не только школой красноречия, высокого ораторского искусства, но и сложной системой, состоящей из основ философии, лингвистики, логики и поэтики. Высокое совершенство красноречия было достигнуто благодаря усилиям софистов,

профессиональных ораторов и учителей философии и риторики. Софисты блестяще владели мастерством логических доказательств, искусством спора, исследовали философские проблемы познания и старались сблизить философию с риторикой. Однако вскоре софистика в ущерб поиску истинной истины стала злоупотреблять словесной виртуозностью, преднамеренно нарушая законы логики. Софисты искусно использовали гибкость основных понятий, подменяли одно другим и стали культивировать "искусство" вводить в заблуждение, выдавая черное за белое.

Античная культура — одна из самых ярких, феноменальных и удивительных страниц мировой цивилизации. Люди уже сотни лет восхищаются шедеврами античной архитектуры; в залах Лувра, Британского музея, Эрмитажа мы часами в немом восхищении любуемся божественными произведениями скульптуры и живописи, до сих пор театр Эсхила, Софокла, Еврипида трогает наши сердца. Античное ораторское искусство украшают бессмертные имена Демосфена, Сократа, Платона, Демокрита, Аристотеля, Цицерона, Тацита — какое уникальное созвездие блистательных умов!

Вступив в новую эру, человечество стало постепенно забывать традиции античной риторики, но в V—VI вв. появилась новая духовная и общественная сила — христианство, а еще через столетие распространилась еще одна мировая религия — ислам. Христианские и исламские проповедники дали новый импульс возрождению искусства красноречия и наполнили его новым содержанием. Монастыри, духовные семинарии и медресе (мусульманские высшие и средние школы) в Европе и Азии длительное время были практически единственными культурными центрами, хранителями древних рукописей, просветительскими и учебными организациями. Религиозно-нравственная риторика способствовала укреплению и соблюдению моральных норм, проповедовала с амвонов необходимость соблюдения основных догматов Церкви. Церковное проповедничество выдвинуло немало крупных богословских ораторов, среди которых особое место занимают Иоанн Златоуст (умер в 407 г.) — лучший византийский церковный оратор, и монах-доминиканец Фома Аквинский (1225—1274), причисленный к лику святых и вошедший в историю западноевропейской философской мысли как оригинальный интерпретатор учения Аристотеля, проповедовавший гармонию веры и разума. В 1879 г. философско-теологическая система Фомы Аквинского была официально провозглашена единственно истинной философией католицизма.

Большим уважением пользовались мастера риторики в странах мусульманского Востока. Восточное красноречие, призванное "смягчать сердца советами", за свою тысячелетнюю историю стало глубоко профессиональным, хорошо ориентировалось в сфере правовых, религиозных и государственных отношений. Настоящий оратор должен уметь соревноваться в словесных спорах по любому поводу — так гласил один из законов восточного красноречия. Таким оратором был, например, судья Кози Ушани из Ферганы (XV—XVI вв.), автор трактата "Ключи слова", большой знаток человеческой психологии, умевший убеждать своих слушателей в любой ситуации и в споре по любому вопросу [11]. Прекрасными ораторами были и такие крупнейшие мыслители, как Ибн Сина, Шерозий, великий поэт и ученый XV в. Алишер Навои, в медресе

которого изучались и развивались не только теологические, но и философские, нравственные проблемы.

Эпоха Возрождения дала миру бессмертную драматургию Шекспира и Лопе де Вега, романы Рабле и Сервантеса, сатиру Эразма Роттердамского, лирику Петрарки и Данте. Эти шедевры прозы и поэзии способствовали повышению культуры речи, развитию эстетического вкуса и стимулировали развитие ораторского стиля.

Французская революция выдвинула крупных политических деятелей и выдающихся ораторов, глашатаев свободы, равенства и братства. Жан-Поль Марат — "друг народа" и адвокат Максимилиен Робеспьер были прекрасными ораторами, признанными трибунами и весьма успешно призывали народ к безжалостному террору против врагов революции.

Ораторское искусство в России гордится яркими представителями судебного красноречия: С. А. Адреевским, Н. П. Карабчевским, А. Ф. Кони, Ф. Н. Плевако, А. И. Урусовым. Речь судебного оратора особенно ответственна, так как его слова часто решают судьбу человека; его задача — убедительно и достоверно доказать виновность или невиновность подозреваемого.

Чему учили древние мыслители? Какие полезные рекомендации дали нам мастера ораторского искусства нового и новейшего времени? Какими качествами должно обладать слово оратора, воспитателя, наставника, руководителя? В первую очередь, как мы уже говорили, речь должна быть содержательной, информативно насыщенной, а проще говоря — умной. Что может быть более оскорбительным для слуха, терпения и разума, чем плавная, гладкая, сладкоголосая речь самовлюбленного дурака? О дураках и их неудержимой страсти произносить длинные речи с большой иронией говорил еще великий Эразм Роттердамский в книге "Похвальное слово глупости". Далее, любая информация может быть полезной только в том случае, если она объективна и правдива. Нам, воспитанным в советское время, особо понятно это требование к устному или печатному слову: ведь нам годами, постоянно лгали, пичкали искаженными фактами и лживой, необъективной их интерпретацией.

Важнейшую роль играют ясность и точность речи. Совсем непросто найти слова адекватно, точно отражающие мысль. У писателя, поэта есть время на эти "муки слова", у говорящего — нет. Аморфность, вялость мысли, убогий лексикон, низкая общая культура засоряют речь лишними, двусмысленными словами и выражениями. Послушайте внимательно, как отвечают на какой-либо вопрос телевизионного корреспондента наши политические лидеры и деятели культуры: "Э-э-э, видите ли..." Без этого обязательного "видите ли" или "знаете ли" не могут начинать говорить большинство деятелей культуры или артисты, претендующие на интеллигентность. Хороший совет современным "мастерам слова" давал античный римский учитель красноречия Квинтилиан: "Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять".

Выступление должно быть кратким, ведь важно не только завоевать внимание слушателей, но и удержать его. Если выступление будет интересным, то оно не покажется длинным, и поэтому краткость — это умение убрать все лишнее, второстепенное. Как тут не вспомнить многочасовые речи по поводу "исторического залпа "Авроры" или "праздники большого говорения" в Гаване! Говорить и писать кратко —

большое мастерство, французский ученый и философ Блез Паскаль отметил этот парадокс в своем "Письме провинциалу": "Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое".

Эмоциональность речи способна волновать души и внушать желаемое настроение. Опытный оратор широко применяет эмоциональные голосовые модуляции — от вкрадчивости и мягкости до страстной пламенности. В "Правилах высшего красноречия" (1844 г.) крупный государственный деятель и прекрасный оратор М. М. Сперанский говорил: "Под страстным в слове я разумею сии места, где сердце оратора говорит сердцу слушателей, где воображение воспламеняется воображением, где восторг рождается восторгом... Оратор должен быть сам пронзен страстью, когда хочет ее родить в слушателе". Важно не только думать о смысле каждой произносимой фразы, но и чувствовать, иногда и переживать ее. В устной речи мысли и слова рождаются и звучат практически одновременно. Но излишний пафос, срывающийся на крик, характерный, судя по отзывам и кинокадрам, для "бесноватого фюрера", свидетельствует о дурном вкусе и амбициозности. Такой оратор, по словам Цицерона, покажется слушателям "бесноватым среди здоровых и чуть ли не вакхантом, хмельным среди трезвых".

Да, красноречие — высокий вид искусства, требующий таланта и большой работы. Но не правы те, кто безвольно отказывается от попыток овладеть искусством слова, не стремится работать над своим словом: "У меня, мол, нет способностей, и внешность не та, и дикция плохая..." Но вот знаменитый эпизод из истории судебного красноречия России, одна из блистательных ее страниц. Обвиняемый в краже священник пойман с поличным и признал свою вину. Защищает его в суде сын скромного таможенного чиновника и неграмотной казачки киргизского происхождения. Современники вспоминали, что "его скуластое, угловатое лицо калмыцкого типа с широко расставленными глазами, с непослушными прядями длинных темных волос можно было бы назвать безобразным, если бы его не освещала внутренняя красота... Его движения были подчас неловки, неладно сидел на нем адвокатский фрак, а пришептывание могло портить впечатление от его речи". Адвокат медленно поднялся, бледный, взволнованный и произнес всего только несколько фраз, закончив свою речь так: "Перед вами сидит человек, который тридцать лет отпускал вам на исповеди грехи ваши. Теперь он ждет от вас: отпустите ли вы ему его грехи". Суд присяжных оправдал подсудимого, а защищал его великий адвокат Ф. Н. Плевако, о котором в 1908 г. журнал "Право" сказал, что если Пушкин — гений в поэзии, то Плевако — гений в ораторском искусстве. Каждый должен верить в себя, работать над собой и обязан знать, что сказать и как это сказать.

12.4. Проблемы и формы делового общения

Человеческая сущность определяется только в общении, в единстве человека с человеком, в единстве, опирающемся на реальность различия между Я и Ты.

Л. Фейербах

Обмен информацией между людьми, установление коммуникационных связей — сложный и ответственный процесс. Это не только путь сообщения или форма связи (транспортные коммуникации, радио, телевидение, почта, телеграф, Интернет), но и общение — специфическая форма взаимодействия людей в процессе их трудовой и социальной деятельности. Коммуникация определяется как процесс передачи и приема информационного, эмоционального или интеллектуального содержания. Оптимизация форм социальных коммуникаций направлена на достижение взаимопонимания между людьми, выявление общих интересов, более полный обмен информацией. Человеческое общение определяет нравственный климат коллектива, его психологическую устойчивость, динамику его сплочения или разобщения, взаимодействие между Я и Ты. Жизнь большого города способствует интенсивности контактов, но также и сокращению традиционных сфер общения. Только 9% контактов устанавливается на основе соседства, в то время как на работе и учебе более 38%.

К вам подошел человек и сказал: "Здрaсте". Все. Достаточно. Ваш сверхмощный внутренний компьютер с удивительной скоростью, педантичностью и скрупулезностью по сотням параметров мгновенно дал оценку этому человеку и подготовил вас к сложному и ответственному акту общения. Не только Шерлок Холмс, но и любой профессионал, специалист в деликатном искусстве управления может рассказать много интересного о только что увиденном человеке — о его культуре, профессии, образовании, привычках, о его достоинствах, слабостях и пороках. Эти основополагающие для установления контактов с партнером оценки будут, естественно, уточнены позже, иногда даже весьма существенно, но общая стратегия общения уже выработана и очень важно не ошибиться в своих оценках, обеспечить возможно более полное интеллектуальное и эмоциональное взаимопонимание.

Логические методы, с помощью которых человек формирует свои умозаключения, можно разграничить на индуктивные (от частного к общему) и дедуктивные (от общего к частному, к конкретному выводу). Применяя любой из этих методов, можно с различной точностью и вероятностью получить оценку изучаемого явления и принять необходимое решение. Методы индукции позволяют обобщить информацию, сравнить отдельные факты, отбросить нетипичные и определить сходство, общую тенденцию развития изучаемого процесса. Математическим аппаратом индукции являются многочисленные методы математической статистики (метод наименьших квадратов, корреляции и т.д.) и теории вероятностей — науки о массовых случайных событиях. Исследователю важны не индивидуальные, а наиболее общие свойства, эквивалентные друг другу. Аппарат современного математического моделирования опирается на методы индукции. Опрос общественного мнения — типичный пример использования методов индукции для определения общей тенденции исследуемого явления. Дедукция, т.е. метод поиска решения от общего к частному, более простой, кратчайший способ формирования умозаключения. Логическая система дедукции, основанная на понятии силлогизма, была сформулирована Аристотелем и состоит из трех суждений: двух посылок и заключения. Строгость и непротиворечивость силлогистики используются в методах математической логики. Метод дедукции можно проиллюстрировать примером: "Государственная Дума

России состоит из честных избранников народа. Иванов — нечестный человек. Следовательно, он не будет избран депутатом Госдумы". Что ж, будем верить в непогрешимость этого силлогизма...

Нет, пожалуй, ничего более сложного, чем искусство ведения диалога. Оценка личности в обществе и объективная самооценка (что особенно сложно!) чаще всего зависят от того, где, как и что было сказано, хотя значение поступка, акта, действия неизмеримо важнее. Диалог кроме обмена информацией и эмоциями способствует социально-психологической адаптации, формирует отношение к себе и к обществу. В процессе общения вырабатывается умение слушать, доказывать, разрешить конфликт, создавать доверительную и содержательную атмосферу во время беседы. Владение всеми возможностями и особенностями диалога, коммуникативной технологией — важный признак профессионализма. Специалист в области науки и искусства управления должен:

- уметь формулировать цели и задачи диалога;
- владеть всеми формами делового общения: беседа, спор, полемика, дискуссия, прения, диспут, деловое совещание, "круглый стол", командная деловая игра, переговоры, торги;
- иметь навык доказывать и обосновывать, четко аргументировать и ненавязчиво убеждать, критиковать и опровергать, достигать соглашений, компромиссов, корректировать поведение оппонента и его оценки;
- владеть речевым и служебным этикетом и уметь его использовать.

Искусство управления основное внимание уделяет речевому (вербальному) общению и умению организовать его в различных формах с применением в каждом случае своих особых методик и процедур.

Беседа. Пожалуй, беседа является одной из самых распространенных форм общения между людьми и в каждом случае имеет свою специфику, определенную методику, правила реализации. Беседа может протекать между равными по своему социальному и интеллектуальному уровню партнерами, между начальником и подчиненным, мужчиной и женщиной, учителем и учеником, взрослым и ребенком. И каждый раз, в каждом конкретном случае имеется свой, проверенный всем опытом человечества, стиль, сценарий и драматургия. Даже самая "пустая, светская" беседа должна иметь четкую цель — это общее правило для любых форм общения. Очевидно, что целью случайной, незапланированной беседы может быть просто приятный, необременительный диалог, когда каждый из собеседников старается быть вежливым, учтивым собеседником и тема их непринужденного разговора должна быть интересной для каждого из них. Особенно важно соблюдать это нехитрое правило в беседе с женщиной. Профессионализм, хорошее воспитание, высокий уровень интеллекта, знание правил этикета позволяют избежать пошлости, стереотипа в выборе тем и в манере ведения беседы. Грустное впечатление производит доморощенный "светский лев", начинающий беседу с меткого замечания: "Сегодня прекрасная погода, не правда ли?"

Особого искусства и такта требует беседа старшего с младшим, и мало кто их мэтров может избежать соблазна говорить снисходительно-менторским тоном, поучать и наставлять, перейти на одностороннее "ты", повышать голос и, наслаждаясь беззащитностью оппонента, упражняться в остроумии и сарказме. Тон приказа уместен только при экстремальных ситуациях, просьба или поручение действуют эффективнее, чем приказ.

Успех деловой беседы во многом зависит от знания психических и интеллектуальных особенностей собеседника, его проблем и желаний. Обычно собеседник реагирует на слово эмоционально — мимика, жест, интонация, выражение лица позволяют определить его реакцию на сказанное и внести необходимые коррективы. Никогда не следует быть абсолютно уверенным в силе своей аргументации и, что еще опасней, недооценивать ум и профессионализм оппонента. Навязчивость, неумеренный пафос, панибратство, скрытые угрозы, шантаж обычно дают обратный эффект, вызывают явное или скрытое противодействие.

Деловой разговор. Обычно разговор деловых партнеров возникает якобы случайно, по ходу дела, как реакция на сложившуюся ситуацию, иногда и на спровоцированный инцидент. Цель делового разговора — достижение соглашения на основе обмена информацией, определение позиций или получение дополнительных сведений по существу возникшего вопроса. Но этому разговору всегда предшествует длительный период раздумий, изучение ситуации, позиции оппонента, и желание обсудить с ним возникшую проблему появляется отнюдь не спонтанно. Специалист, ведущий деловой разговор, всегда старается подготовить собеседника к общению, помня о важности создания атмосферы доверительности, симпатии (то, что психологи называют аттракцией), и начинает разговор с общих положений, которые не могут вызвать у собеседника отрицательных реакций. Важно вновь подчеркнуть, что любое деловое общение должно иметь ясную цель, еще лучше, если эта цель сформулирована так, чтобы она стала общей для обеих сторон. Разумность принимаемого решения во многом зависит от объективной констатации сильных и слабых сторон своей позиции, как и мнений других участников разговора. Зная или выяснив расхождения в понимании цели (или путей, ведущих к ней) и подчеркнув уважительное отношение к праву оппонента иметь собственное мнение, рассматриваются различные варианты достижения паритетного соглашения. Если в разговоре, совещании принимают участие несколько человек, то разумнее первым выслушать мнение того, кто занимает более низкое служебное положение, т.е. предоставлять слово в очередности, обратной официальному статусу участников совещания.

Непоправимый урон деловому общению будет нанесен, если решение обсуждаемой проблемы будет зависеть не от объективных критериев, а от симпатии или антипатии, от межличностных отношений с позиций личных выгод и амбиций, когда фактически "Осуждается не проблема, а ее носитель. Деловой разговор будет конструктивным только тогда, когда предметом обсуждения будет исследуемый прецедент, а не отношение к партнеру. Еще римское право, рассматривая аспекты объективности решения проблемы, ставило вопрос *cui prodest* — кому выгодно? Если все же решение принимается, то оно носит скорее характер сговора, альянса, а не делового общения. Диалог будет плодотворным, если обратная связь с оппонентом, его реакции будут находиться под постоянным доброжелательным и тактичным контролем. Разумнее делиться своими наблюдениями, остерегаясь безапелляционных оценок, выводов и окончательных заключений. Особую тактичность следует проявлять, если необходимо давать советы, планировать совместные действия. Но прагматично мыслящие специалисты считают, что беседа эффективна, если она является средством получения, а не выдачи информации.

Другая опасность подстерегает участников делового разговора, если один из них непоколебимо убежден в своей абсолютной правоте. Достижение компромисса в такой ситуации крайне затруднено, а само ведение разговора оставляет тягостное впечатление. Крайне неприятное впечатление производит низкая культура деловой речи, избыточной словесностью: "так сказать", "значит", "это самое" (для женщин, любящих "это самое", придуман шутниками даже термин — "этосамки"). Иногда собеседник настолько увлекается своей речью, что не замечает многозначности своих суждений и может попасть в неловкое положение. Приводится такой шедевр ораторского искусства [63]: "Другой наш фермер широко применяет разовые опоросы. Он уже покрыл 145 разовых свиноматок, что дало в итоге около 1200 поросят. В следующем году он надеется покрыть еще больше".

Спор. "В споре рождается истина" — так ли это? Трудно припомнить случай, чтобы в итоге полемики во время предвыборной кампании, споров футбольных болельщиков, религиозных фанатиков или, наконец, семейных баталий появилась на свет эта самая истина. Ведь чаще всего целью спора является не поиск решения спорной проблемы, а утверждение, отстаивание собственного, несомненно, единственно верного мнения по данному вопросу. Методы аргументации, установление каких-либо правил и процедур считаются спорящими совершенно излишними, и логика спора ведет к конфликту, к неупорядочной войне мнений, ведь известно, что человек верит в то, во что он хочет верить.

Каждый новый аргумент в споре направлен на отрицание довода оппонента, иногда забывается в пылу полемики и сам спорный тезис, появляются новые и новые непримиримые позиции, нюансы. Для спора характерен любой способ опровержения, отрицания тезисов оппонента, конфликтность и антагонистичность мнений, но никак не поиск компромисса. И если один из спорящих, более подготовленный или более громогласный, окончательно овладевает полем битвы спора, то посрамленный, исчерпав все свои аргументы и охрипший в пылу сражения, в итоге все же остается при своем мнении, но приобретя при этом стойкую неприязнь к противнику.

И все-таки, несмотря на непримиримость спора и важность отстаиваемого принципа, культурный, воспитанный и опытный человек обязан стараться не переходить границы допустимого тона, не оскорбить партнера и не нажать в его лице врага. Благородный человек не будет безжалостно срамить, "загонять в угол" больного или перенесшего душевную травму оппонента и будет щадить его самолюбие. Кстати, такая деликатность часто ведет к сложному внутреннему конфликту: желание эффектно победить с использованием резких и сильных доводов борется с опасением нанести непоправимый ущерб репутации оппонента и своим отношениям с ним. Но отказ от явной и скорой победы в споре, от жесткого использования своей несомненно выигрышной позиции дает неизмеримо большее — сохранение чувства собственного достоинства.

Рассуждая об этике спора, уместно напомнить рекомендации Аристотеля ("Толика"), утверждавшего, что спорить можно лишь с тем, кто прислушивается к доводам противника, опирается на аргументы, а не на сентенции, и избегать спора, если оппонент настолько глуп, что вместо

доводов придется слушать такие оскорбительные нелепости, что в итоге будет стыдно за свое участие в этой перебранке.

Позже, исследуя методы искусства управления, мы вновь вернемся к проблеме спора и рассмотрим конкретные методики его ведения (метод Сократа, метод трех раундов и т.д.) и задумаемся о том, когда разумнее уклониться от спора и когда это сделать, увы, нельзя. И уж если необходимо вести спор, то еще со времен античной риторики разработаны некоторые практические советы: активность позиции (желательно в корректной, лояльной форме), при которой оппонент вынужден оправдываться, давать пояснения и отвечать на вопросы; каждый этап спора должен (как в шахматной игре) приносить тактические преимущества, усиливать и захватывать инициативу — острая атака на слабый тезис или доведение этого тезиса до абсурда и т.п.; обращение с заявлением не к активному участнику спора, а к неформальному лидеру противоположной стороны, что может привести к микроконфликту в лагере оппонента; повышение тона спора до определенного предела, смещение акцентов в оценке позиции противника, маневр, уход на слабой позиции на другой, хорошо аргументированный элемент проблемы и, наконец, при равных позициях умение самому сделать первый шаг к соглашению (по шахматной терминологии — предложить ничью) и достойно выйти из спора.

Трудно сохранить объективность в споре, понять точку зрения оппонента. Виной этому чаще всего является убежденность в непогрешимости своей позиции, в несомненном благородстве своих целей и помыслов. Эта иллюзия подразумевает сомнительность моральных принципов противника, его корыстность и нечистоплотность. А уверенность в собственном благородстве позволяет с чистой совестью и открытым забралом вести этот рыцарский турнир до полного посрамления противника. Тем более что недостатки, ошибки противника столь очевидны ("солominка в глазу другого"), что некоторая некорректность своего поведения вполне оправданна.

12.5. Искусство социально-политической аргументации

*Поощрение после порицания
подобно солнцу после дождя.*

И. Гете

С самого начала перестройки в СССР был взят ориентир на отказ от холодной войны, на установление политической атмосферы межгосударственного сотрудничества, на поиски политических и военных компромиссов. Ведение диалога между государственными системами и военными блоками потребовало создания новой системы социально-политической аргументации, формирования иного взгляда на социальные процессы и новых моральных оценок общественного сотрудничества. И если в межгосударственных отношениях этот процесс дал ощутимые результаты, то внутри страны возник сложный клубок партийных, национальных и личностных амбиций, разрушительного сепаратизма и конфронтации.

Анализ общественных отношений в любом историческом отрезке времени и в любой стране позволяет выявить характерное идеологическое

мировоззрение: ориентированное, во-первых, на перспективы развития общества и, во вторых, на сохранение устойчивости социальной системы на позициях, отвечающих интересам отдельных партий, социальных групп, сословий, кланов или амбициозных личностей. Идеологи этих враждующих политических течений прибегают к продуманной системе социально-политической аргументации, не брезгуя в своей борьбе политической спекуляцией, демагогией и популизмом. Больной общественный организм, кризисная ситуация в обществе, особенно когда разрушается официальная идеология, постоянно порождают популизм, как одну из опаснейших форм социальной демагогии. История и общество неразборчивы в выборе кандидата на роль очередного "мессии", знающего якобы кратчайший и единственно верный выход из кризиса. Это может быть и ученый, получивший свои звания за доказательство уже рухнувших догм, и беспринципный политикан, безжалостно разрушавший созданное и знающий "шта, где и когда" надо делать ради своей политической карьеры, и военный, от ефрейтора до генерала, олицетворяющий "сильную руку, твердую власть и хозяина", и громогласный болтун, который легко обещает каждому поллитровку за 2 рубля, особые права коренной нации и каждой женщине вполне еще годящегося мужчину. Популизм, прикрываясь социально-политической аргументацией типа "мне народ доверил", "воров — к ответу!", "наш многострадальный русский народ", всегда разрушает, а не создает, критикует внешние, лежащие на поверхности явления общественной жизни, но не понимает сложную взаимосвязь и противоречие этих проблем.

Теория и практика управления за последние годы особое внимание уделяют проблемам социологии массовых коммуникаций (mass media) и основательно изучает процесс формирования общественных связей и отношений (public relations). Методы воздействия на общество, на коллектив интересуют сейчас не только политологов, но и руководителей предприятий, коммерсантов различного уровня, специалистов в области менеджмента и маркетинга. Особый интерес проявляется к организации и методам проведения массовых мероприятий от собрания коллектива до митинга. Даже проведение обычного общего собрания коллектива требует от руководителя особых дополнительных знаний и опыта, а выступление на митинге — одно из самых сложных испытаний для оратора.

Собрание подчиняется определенному порядку; здесь заметно влияние авторитета начальника, собравшиеся шумят, смеются, рассаживаясь по местам, некоторые переговариваются друг с другом, шутят. Самые мудрые садятся в задних рядах, считая, что собрание что-то вроде сиесты в конце напряженного рабочего дня и можно будет подремать или сбегать при возможности — словом, царит спокойная и благодушная атмосфера. Если не обсуждается какой-либо острый, задевающий интересы коллектива вопрос, то выступление на таком рядовом собрании для опытного оратора не составляет особого труда, хотя также требует специальной подготовки. Иное дело, если оратору предстоит выступать перед враждебно настроенной аудиторией, которая заранее готова отрицать любые аргументы и доводы, если они противоречат ее мнению. Выступающий должен быть готов к любой реакции такой аудитории: от ироничного скепсиса и враждебных выкриков до насилия, что уже, увы, не раз бывало в нашей истории.

Чем может помочь наука и искусство управления в такой сложной, экстремальной ситуации? Какой дать совет? Уклониться от выступления перед негативно настроенной аудиторией? Что ж, мудро. А если нельзя? Если честь, достоинство, благородные цели безоговорочно требуют проявить высокое мужество, иначе человек будет обречен на муки совести за свой трусливый поступок? А если уклониться от спора, согласиться на компромисс, найти альтернативный вариант и свое выступление построить на этой основе? Тогда кроме угрызений совести не миновать остракизма своих единомышленников, которые расценят такое поведение как предательство. Что ж, если нет, других, менее рискованных вариантов, остается только принять вызов, выступить и сделать все, чтобы убедить слушателей в своей правоте. В этом случае полезно прислушаться к рекомендациям искусства управления, тем более что уже многие мыслители анализировали эту проблему. Суть этих рекомендаций сводится к следующему:

— человек, рискнувший вступить в единоборство с враждебно настроенным коллективом, а тем более с толпой, должен четко понимать сложность своего положения, не надеяться на счастливую случайность, должен быть собранным, хладнокровным, жестко обуздать свои эмоции и, помня, что на карту поставлены его репутация и дело, которое отстаивает, обязан особенно тщательно продумать свое поведение на трибуне. Помнить об "эффекте первых фраз" и подготовить их, определить свое место на подиуме, позу, выражение лица, жестикуляцию и т.п.;

— заранее четко и лаконично сформулировать цель, т.е. ту идею, ради которой он выступает;

— по мере возможности заранее изучить аудиторию, определить, кто является формальным или неформальным лидером оппозиции и в какой точке зала он находится. Знать и своих, пусть пока немногочисленных, потенциальных союзников и, если это возможно, еще до своего выступления установить с ними неформальные контакты;

— подготовить ответы на возможные деловые и провокационные вопросы. Эти ответы должны быть профессионально четкими, убедительными, поскольку люди крайне негативно реагируют на расплывчатые, обтекаемые ответы;

— несколько упростить свою речь, сделать ее афористичной, чаще прибегать к знакомым основной массе людей речевым стандартам и стереотипам;

— помнить, что разрядить обстановку наиболее успешно может даже не логика рассуждений, а эмоции, и особенно юмор;

— рекомендуется выступать не с трибуны и не за столом президиума, а выйти вперед, ближе к аудитории, выражая этим свое доверие к Собравшимся, и говорить с чувством собственного достоинства и уверенности, "глаза в глаза";

— стараться создать дискуссию среди собравшихся, т.е. расколоть их монолитное единство. И все-таки эти рекомендации применимы в первую очередь в том случае, когда оратор выступает на собрании, перед однородным по своему составу коллективом — собрание все-таки подчиняется определенным правилам и воле администратора, а вот толпа...

Толпа, даже охваченная в лучших традициях нашего времени плотным кольцом милиции с дубинками и щитами, войсками и танками, не всегда

ведет себя послушно и верноподданно. Толпа, эта тысячеглазая гидра, не подчиняется законам привычной логики и морали, это не арифметическая сумма личностей, а новое образование, новый организм, живущий по своим законам. У толпы много голов, но мало мозгов.

"...Впереди себя Пилат площади уже не увидел — ее съела толпа. Лишь только белый плащ с багряной подбивкой возник на высоте на каменном утесе над краем человеческого моря, незрячему Пилату в уши ударила звуковая волна: "Га-а-а..." Она начала негромко, зародившись где-то вдали у гипподрома, потом стала громopodobной и, продержавшись несколько секунд, начала спадать. "Увидели меня", — подумал прокуратор. Волна не дошла до низшей точки и неожиданно стала опять вырастать и, качаясь, поднялась выше первой, и на второй волне, как на морском валу вскипает пена, вскипел свист и отдельные, сквозь гром различимые женские стоны. "Это их ввели на помост, — подумал Пилат, — а стоны оттого, что задавили несколько женщин, когда толпа подалась вперед". Он выждал некоторое время, зная, что никакою силой нельзя заставить умолкнуть толпу, пока она не выдохнет все, что накопилось у нее внутри, и не смолкнет сама. Пилат выкрикивал слова и в то же время слушал, как на смену гулу идет великая тишина. Он сделал еще одну паузу, задерживая имя, проверяя, все ли сказал, потому что знал, что мертвый город воскреснет после произнесения имени счастливец и никакие дальнейшие слова слышны быть не могут. И, раскатав букву "р" над молчавшим городом, он прокричал: — Вар-Равван!

Тут ему показалось, что солнце, зазвенев, лопнуло над ним и залило огнем уши. В этом огне бушевал рев, визги, стоны, хохот и свист".

Да, Булгаков прекрасно знал характер, повадки толпы, этого страшного монстра, и боялся ее. А вспомните толпу разъяренных женщин в "Жерминале" Э. Золя, несущих на шесте оторванные половые органы их ненавистного врага. Вспомните бесконечные митинги после октябрьского переворота 1917 г., сколько людей погибло тогда под сапогами разъяренных толп, трагедию Ходынского поля, Трубную площадь во время похорон Сталина, нюрнбергские вакханалии нацистов. А массовую истерию фанатов эстрадных звезд, толпы футбольных болельщиков, панику при пожаре, процессии залитых кровью мусульманских фанатиков, экстаз массовых самосожжений русских раскольников...

Вот немного статистики, взятой только из омерзительной летописи "подвигов" футбольных болельщиков. В 1946 г. во время побоища на стадионе английского города Бостон погибло 33 человека, а более 500 получили ранения; 1961 г. — матч сборных Чили и Бразилии, убито 5 человек; 1964 г., Лима, матч Перу — Аргентина — убито 300 (!) человек и 500 ранено. Достаточно? Список можно было и продолжить, любопытно то, что социологические опросы показали крайне низкий процент действительно компетентных знатоков футбола среди этих неистовствующих фанатов.

Толпа может сделать все, способна на массовый героизм ("на миру и смерть красна!") и на изуверскую жестокость, если заставить работать скрытый механизм ее эмоций. Умело воздействуя на чувства толпы, внушая и многократно повторяя простые, ясные, хлестко сформулированные высокие или низменные идеи, страсти можно превратить в негодование, личную находчивость — в массовую трусость, трения — в недоверие,

предрассудки — в ярость. Толпа иррациональна, она живет больше инстинктами, подражанием, верой, чем логикой. В толпе личность утрачивает чувство ответственности, и если толпа достигла психологической общности, монолитности, то ее поведение будет обуславливаться стадным инстинктом и такими примитивными инстинктами социального поведения, как агрессивность, трусливое паническое бегство, приобретение любой ценой.

В работах Ф. Ницше, З. Фрейда, Г. Лебона подчеркивается приверженность общества к незамысловатой триаде: вождь — элита — массы (массы всегда ищут вождя, жизнь — воля к власти, все дурное — от слабости). Их многочисленные последователи хорошо овладели этой несложной формулой и боязливо-пренебрежительным отношением к массам. Ведь если толпа, как океан, становится грозной лишь во время бури, то в штиль она не имеет каких-либо прав и лишена воли к действию.

Степень воздействия на толпу зависит от мастерства оратора и от уровня культуры участников митинга, от тех идеалов, фетишей, символов, которыми восхищается большинство и которые вызывают наиболее яркие эмоции. Люди с невысокой культурой более внушаемы, охотно и безоговорочно следуют за понравившимся оратором, особенно если он говорит на языке их общения, пользуется их привычными стереотипами, штампами, их жаргоном, а не языком образованных, интеллигентных людей. Толпа чувствует себя особо сплоченной, монолитной, если людей объединяет что-то безусловно понятное всем, какой-то только ей присущий четкий признак, ясно разделяющий людей на своих и чужих, врагов. Этим примитивным штампом тысячелетиями пользуются националисты, религиозные фанатики всех мастей и партийные функционеры. Такой метод политической борьбы, как "популизм", известен еще со времен Древнего Рима, когда римская знать искусно возбуждала толпу и, не жалея черной краски и несбыточных обещаний, натравливала ее на власть имущих. При угрозе военных действий, политических катаклизмах или при стихийных бедствиях совершенно необходимо сплотить неорганизованную и, как правило, деморализованную массу людей и направить их энергию на выполнение целесообразных акций, применить жесткий принцип централизации управления, единоначалия. И самый верный способ добиться желаемого — не только взывать к коллективному разуму, а скорее и в первую очередь ориентироваться на эмоции, чувства людей.

Крайняя форма власти, господства толпы — **охлократия** (от греч. *ohlos* — толпа), когда толпа не признает и не подчиняется нормам права и морали. Охлократия известна с древнейших времен, этой тяжелой болезнью переболели все народы, ее рецидивы продолжают угрожать и современному обществу. Как только наступает кризис социально-политического строя общества, возникает угроза охлократии, отрицающей законы государства, институты власти и общественную мораль. Толпа, возглавляемая вождем, атаманом, "батькой", охотно руководствуется примитивными лозунгами типа "Хватит пить кровушку народную!", "Грабь награбленное!" и легко идет на погромы и массовое кровопролитие. Как бы историки ни пытались украсить образ Робина Гуда или Стеньки Разина, охлократия не меняет своей кровожадной сути. Хочется надеяться, что вечевой колокол России, веками будоражащий покой людей и призывающий на новые битвы, на

нескончаемую борьбу, вскоре замолчит навсегда и воцарятся на нашей многострадальной земле мир и согласие.

12.6. Культура речи

*Ты один мне поддержка и опора,
о великий, могучий, правдивый
и свободный русский язык!*

И. С. Тургенев

Известный публицист и крупный ученый-юрист А. Ф. Кони говорил: "Нужно знать предмет, о котором говоришь, в точности и подробности, выяснив себе вполне его положительные и отрицательные свойства; нужно знать свой родной язык и уметь пользоваться его гибкостью, богатством и своеобразными оборотами". Культура речи — единство многих составляющих: произношения, дикции, богатства словарного запаса, логической стройности, грамматической правильности и даже культуры жестов и мимики. Владующий словом — владеет людьми. Казалось, безвозвратно ушли в прошлое шепелявые, косноязычные "лекторы по распространению", что уже не 40 процентов, а много меньше "доцентов носят свои документы в портфелях" — нет, безжалостное издевательство над русским языком все еще продолжается. Многочисленные новые радиостанции и телевизионные студии предпочитают принимать на работу дикторов и приглашать на интервью лиц с явными дефектами речи. Кандидаты в депутаты, претенденты в президенты, вожди партий, союзов, ассоциаций и фракций объявили настоящий бой нашему великому, могучему и многострадальному языку. Коверкаются слова, произвольно ставятся ударения, широко применяются словечки воровского

жаргона, а иногда и откровенная брань, простые, ясные русские слова заменяются без всякой нужды иностранными.

Велик соблазн привести бесконечные примеры этого языкового вандализма, доставшегося нам от сталинских времен, когда культурная, интеллигентная речь была несомненным признаком "социально чуждого элемента".

Печально, когда филологи, грамотные, образованные специалисты начинают авторитетно, профессионально закреплять и обосновывать весьма сомнительные языковые находки, — это уже грозный симптом. В 1995 г. вышла интересная и полезная книга Н. Н. Ивакиной "Культура судебной речи", в которой, естественно, говорится о культуре речи и как образец этой культуры приводится такой пример: "Мудрый ответ дал академик И. П. Бардин на вопрос, как правильно говорить: километр или километр. "Когда как. На заседании президиума Академии — километр, иначе академик Виноградов морщиться будет. Ну, а на Новотульском заводе, конечно, километр, а то подумают, что зазнался Бардин". Понравилось? Дело не в Бардине, он академик, у него заслуг, наград и работ целый километр, но автор — борец за культуру речи?"

Отвечая на вопрос, следует начать с обязательного "э-э-э", а потом: "Видите ли...", эти речевые странности — обязательны для культурной, интеллигентной речи той социальной прослойки, к которой причислял себя Васисуалий Лоханкин. Образованный человек не может обходиться простым русскими словами, нужно как можно чаще заменять их иностранными. Совершенно неприлично говорить: цех не работает, нужно — не функционирует, перевозка кирпича — нет, транспортировка, двойственность переживаний — нет, амбивалентность!

Вестернизация коснулась не только всех видов искусства и сфер быта, но и языка, особенно официального и научного. Проверьте себя, какие из этих слов вам понятны: партисипативность, релевантность, аутплейсмент, коачинг, абсентеизм. Весьма обогатили русский язык представители таких особо интеллектуальных профессий, как спорт и эстрада: римейк, овертайм, хитпарад и т.п.

И чем больше в тексте неведомых терминов, чем сложнее, тяжелее конструкция фразы, тем более серьезной, классически строгой считается научная статья или доклад на солидном симпозиуме. "Видите ли, модель

поведения не является прямым синонимом Поведенческой схемы, так же как Схематическое поведение нельзя назвать — в строгом смысле — антонимом Поведенческого схематизма", — глубокомысленно изрекает герой С. Н. Паркинсона.

Но настоящим шедевром и недостижимой вершиной профессионального красноречия, вызывающим бессильную зависть и тщетный скрежет зубовный у всего ученого мира, является, несомненно, эпически-торжественный стиль научных медицинских трудов. "Показаниями к превентивной реваскуляризации головного мозга является гемодинамически значимый стеноз или патологическая извитость внутренней сонной артерии, наличие эмбологенной бляшки бифуркации сонной артерии со стенозом не менее 50%, критический стеноз или окклюзия подключичной артерии с постоянным синдромом позвоночно-подключичного обкрадывания, гиподинамически значимый стеноз или окклюзия брахиоцефального ствола, гиподинамически значимое поражение позвоночной артерии при наличии клинической картины вертебробазилярной недостаточности" (журнал "Грудная и сердечно-сосудистая хирургия". № 4. 1998. С. 34). Согласитесь, есть чему поучиться у этого масштабного, "гиподинамически значимого" пассажа многим математикам и социологам!

Казалось бы, что хорошо поставленная речь культурного человека не нуждается в языке жестов. Но многое зависит от национальной, интеллектуальной и культурной традиции того социума, в котором сформировалась личность человека. Жесты японского бизнесмена, буддийского монаха или арабского кочевника предельно лаконичны — и вспомните яростную, страстную жестикуляцию героев фильмов великого Федерико Феллини! Часто и в повседневной жизни можно наблюдать, как речь говорящего (даже по телефону!) постоянно дополняется гримасами, пожатием плеч, размахиванием рук, уж очень хочется человеку дать выход своим эмоциям, даже если они адресованы только телефонной трубке.

Бывают случаи, когда жест чрезвычайно выразителен и весомо дополняет слово. Вспоминается рассказ заслуженного, много повидавшего фронтовика, которые был вызван вместе с группой военачальников к И. В. Сталину после сокрушительного поражения наших войск под Харьковом. Сталин пристально посмотрел в глаза неподвижно замершим военным, неторопливым жестом указал на них и тихо сказал: "Расстрелять...", и не спеша дойдя до своего стола, добавил: "...нужно было бы вас. Возвращайтесь на фронт и через неделю доложите о коренном переломе ситуации". Эта пауза и жест руки Сталина с зажатой между пальцами трубкой запомнились на всю жизнь...

Каждый может вспомнить хотя и не такие страшные, но весьма досадные случаи, когда, спросив у встречного дорогу и доверяя его разъяснениям и энергичной жестикуляции, он двигался в совершенно неверном направлении. Помогли ли нам эти жесты? Бить себя кулаком в грудь или по начальственному столу, жест "позвольте вам выйти вон", лес раскачивающихся рук во время поп-концерта, суетливая жестикуляция во время теледиспутов — все это производит удручающее впечатление и свидетельствует о скудном словарном запасе, умственной лени и плохом воспитании.

Есть еще одна весьма деликатная тема для размышлений о культуре речи — "крепкие слова", а проще — русский мат, пресловутая ненормативная лексика. Можно, конечно, не обсуждать эту проблему, сделать вид, что матерных слов в русском языке не существует, во всяком случае в советских энциклопедических словарях слово "мат" отсутствует, так как советский человек "не применял" нецензурных слов, но все-таки иногда, в отдельных нетипичных случаях приходится слышать матерную брань. А уж если откровенно, то ругались и ругаются практически все: и старые и малые, мужчины и женщины, от забулдыги-пьяницы до рафинированного интеллигента. Может быть, это явление благословил еще В. И. Ленин, дав свое знаменитое определение интеллигенции, хотя лингвисты легко докажут древнее происхождение мата как наследия Рюриковичей.

Особо страшное впечатление производит мат среди подростков, на молодежных вечеринках и в неясных устах милых девушек, хотя "неплохо" звучит он как в солдатских казармах, так и в беседах артистов и художников. Правда, "воспитанные", культурные девушки, "из аристократок", вместо известных слов часто употребляют выражения типа "бляха-муха", "блин горелый" или еще короче — "во блин!". Теперь не принято говорить: "Я тебя люблю", нужно выражаться современным языком — "Я тащусь от тебя". Не следует ханжески причитать — ну и молодежь пошла! — всегда существовал этот молодежно-подростковый сленг. В 60-е годы школьники и студенты обращались друг к другу не иначе как "старик", девушек называли "чувихи", а потом и совсем непочтительно — "телки" и т.п. Но странно, когда взрослые дяди и тети на телеэкране, заигрывая с молодежью, употребляют словечки из подросткового лексикона.

Какой же должна быть речь руководителя? Существуют разные, как ни странно, точки зрения. Приходилось слышать восторженно-одобрительное: "А наш генеральный, во мужик, так послал меня!" А вот мнение весьма компетентного специалиста по практическому менеджменту [70]: "Некоторые руководители считают, что крепкое словцо никогда не лишне, оно якобы помогает в любых случаях. В этом, конечно, есть известная доля правды. Однако по отношению к кому крепкое словцо выступает как стимулирующий фактор? Известно — только угодникам и безынициативным исполнителям. Людей самостоятельных, охваченных творческим порывом, крепкое словцо дезорганизует". Вот так-то...

Есть, правда, еще одно мнение — никогда, ни при каких обстоятельствах, даже в мужских компаниях, за рюмкой водки, рассказывая анекдоты, нельзя применять матерные слова. Тем более на совещаниях, во время "разноса" нерадивого исполнителя, никогда! Размышляя об этом, вдумайтесь в буквальный смысл матерных слов... и пощадите наших матерей!

Высокая роль культуры речи, ораторского искусства в управлении обществом была ясна людям еще с древнейших времен. Замечательно говорил о могуществе оратора, владеющего "божественным даром" великий Цицерон (106—43 гг. до н.э.): "Он может безбоязненно пребывать даже среди вооруженных врагов, огражденный не только своим жезлом, сколько своим званием оратора; он может своим словом вызвать негодование сограждан и низвергнуть кару на виновного в преступлении и обмане, а невинного силой своего дарования спасти от суда и наказания; он способен

побудить робкий и нерешительный народ к подвигу, способен вывести его из заблуждения, способен воспламенить против негодяев и унять ропот против достойных мужей; он умеет, наконец, одним своим словом и взволновать и успокоить любые людские страсти, когда этого требуют обстоятельства дела".

Жаль, что современные общественные деятели своим словом чаще всего могут лишь "вызывать негодование сограждан"...

Вопросы для самопроверки:

1. Какова роль и значение ораторского искусства в управленческом воздействии?
2. Каковы особенности и формы делового общения?
3. Что формирует культуру и эффективность деловой и социально-политической аргументации?
4. Роль культуры речи при формировании имиджа и репутации руководителя.

Глава 13. Неповторимость личности, приоритеты потребностей человека, этика и этикет

13.1. Мужчина и женщина

Формула такова: женщины сообразительнее мужчин, дети сообразительнее женщин, животные сообразительнее детей. Бедняга мужчина, потерявший свое лицо и осмеянный средствами массовой информации, теперь к тому же обнаруживает, что в прежние его владения все более вторгаются женщины.

Лоуренс Питер.
"Принцип Питера"

Специалисты, знатоки и любители классификаций с удовольствием и азартом возьмутся систематизировать людей по самым различным признакам: расам, национальностям, психическим типам, но главный принцип деления человечества на неравные, конечно, составляющие — это на прекрасную его часть и менее прекрасную, но зато сильную. Этот основной признак буквально бросается в глаза, и никакое общение между людьми не будет плодотворным, если не принимать во внимание это основное различие между людьми.

Человеческую цивилизацию всегда волновала проблема пола, и взгляды на мужчину и женщину менялись постоянно. Вначале все было ясно — мужчина годился лишь для выполнения самых элементарных функций: изловить мамонта, затащить его в пещеру, разделать, приготовить из него что-то съедобное (на Востоке и сейчас плов готовят только мужчины!), женщины же выполняли функции руководителей и организаторов, т.е. менеджеров, а в свободное время обсуждали политические и спортивные новости. Амазонки еще иногда и воевали. Вскоре, через 10—20 тысяч лет, женщины поняли, что политика — дело грязное, а на войне и убить могут. И женщины остались дома детей воспитывать и борщ готовить, а мужчины отправились в крестовые походы, во Вьетнам и Чечню искать там славы и благодарности потомков.

И отношение к женщине весьма изменилось. Мужчины-женофобы придумали всякие обидные поговорки типа "Курица не птица — женщина не человек" (на украинском языке и до сих пор лишь мужчина — человек). На Востоке женщина определялась как сосуд дьявола, а в кодексе Наполеона сказано, что женщина принадлежит мужчине, а мужчина не принадлежит женщине. И все-таки, если рассуждать серьезно, может быть, чем-то отличается женская психика от мужской, женский интеллект от мужского, есть что-то глубокое, скрытое, даже как-то обоснованное, разумное в таких выражениях, как "девичья память", "женская логика", или все это лишь проявление мужского чванства и пренебрежения?

...Часовой завод, конвейер сборочного цеха, женщины в белых халатах, тихие разговоры на житейские темы. Взять этот болтик, вставить, закрутить, вновь взять болтик, вставить, закрутить — и так весь рабочий день, из года в год... Тепло, спокойно в комнате, тихо играет музыка, дети спят, а мама вяжет, петелька за петелькой... Или вышивает гладью, один листочек, второй, сотый... Мужчины, вы могли бы так работать, так отдыхать? Нет? А вот женщинам это привычно, им даже нравится.

...Прилавок около магазина, мужчины пьют пиво. Холодно, и пиво кислое, но пьют. "А Харламов прошел по краю и ка-а-к хряс-нет в правый угол!" — "А Фетисов, Фетисов — помнишь?" И так час за часом, пока не ооченеют совсем. Женщины, вам понятно такое времяпровождение? Нет? А вот мужчинам это нравится.

Или удивительная популярность у женщин телевизионных сентиментальных "мыльных опер" и специально написанных для женщин любовных романов! Знают, понимают, что все это чушь, но — нравится. Почему? Можно привести еще сотни примеров, которые вновь и вновь подтвердят различия в восприятии различных сторон жизни мужчинами и женщинами. Были проведены тысячи научных экспериментов, которые закрепили эту истину.

В итоге были обоснованы выводы, что женщины значительно лучше воспринимают и анализируют детали, подробности событий, умеют скрупулезно точно расчленить целое на его составные части и провести эмоциональный анализ элементов этого целого. Полнота и точность такого дифференциального анализа совершенно недостижимы для большинства мужчин. Но зато мужчины могут охватить событие целиком, оценить основные, стратегические тенденции явления, установить обобщенную, интегрированную связь между частями целого. Женщины видят деревья, мужчины — лес. Мужчины строят, а женщины обставляют. Право, как удивительно точно дополняют друг друга мужчина и женщина и только благодаря этой гармонии человеческая цивилизация существует до сих пор.

Есть еще и такой интересный нюанс, о котором пишет Л. Питер в своей знаменитой книге [102]: в США женщинам принадлежит более половины денег, обращающихся в стране. На них выписаны 65% счетов, в их руках 57% ценных бумаг, 74% домов, расположенных в пригородных зонах, и 87,5% общей покупательной способности приходится на женщин. Но есть еще одна, странная на первый взгляд, даже парадоксальная особенность сравнительной характеристики слабого и сильного пола, которую лучше иллюстрировать еще одним примером.

...Африка. Львица с детенышем и во главе прайда могучий царь зверей. К ним приближаются жестокие охотники с винчестерами в руках. Львы испуганы, они в смятении — что делать? И, натуралисты неоднократно убеждались в этом, могучий и бесстрашный лев убегает в паническом страхе, бросив львицу и детеныша. Может спастись бегством и львица, но она никогда этого не сделает, она до конца будет защищать свое дитя. И когда выпадет из гнезда беспомощный воробушек, то именно его мать будет стараться спасти его, рискуя жизнью. Странные факты, но это так: нет на свете существа более опасного и злобного, чем мать, защищающая своего ребенка! Вот она, "нежная, кроткая и беззащитна"! Честь и хвала тебе, слабая женщина, но и о яростной силе твоих эмоций нужно помнить всегда и всем.

Естественно, что в этой книге наиболее важными являются управленческие аспекты проблемы пола: особенности мужского и женского подхода к руководству коллективом и личностью, особенности межличностных отношений с учетом специфики мужской и женской психики и характерных черт интеллекта. Научных исследований в этой области — превеликое множество, и их обобщение позволяет определить общую тенденцию, отбросив крайности в лице громогласных амбициозных

матрон, эмансипированных "синих чулков" и женоподобных, инфантильных мужчин.

Совершенно очевидно, что положение мужчины и женщины в социуме зависит от принятых в данной среде стереотипов поведения, от традиционных для данного общества культурных, психологических и социальных стандартов. Есть традиционно мужские и традиционно женские роли — должности, профессии, сферы деятельности. В тех видах общественной деятельности, где требуется значительная речевая активность, мужчины чувствуют себя более раскованно, а женщины, весьма смелые в женском коллективе, в присутствии мужчин ведут себя довольно робко и лишь в редких случаях являются неформальными лидерами групп. Подтверждением этого является весьма скромная роль женщин — депутатов Государственной Думы нашей страны, в которой равенство социально-политических прав мужчин и женщин лишь декларируется, но никогда не реализуется. Установлено также, что женщина-руководитель большее внимание уделяет отношениям между членами коллектива, сфера межличностных отношений ее волнует больше, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на эмоциональный климат в семье, в производственном коллективе и проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния и морально-нравственных коллизий личности.

Еще одна несомненная особенность женского интеллекта, о которой мужчины предпочитают не упоминать, — любознательность, стремление расширять свой кругозор через общение, контакты. Зайдите в музей, на выставку, на заседание какого-либо фонда — кого там больше, мужчин или женщин? А на экскурсиях, в туристических поездках? А "бабьи посиделки" в деревнях, ритуал "хождения в гости" в городах? Это социальное явление объясняется, конечно, не только женской любознательностью и желанием получить новую информацию (пусть даже сплетню), но и особым положением женщин в современном обществе — одиночество, увы, больше удел женщины, чем мужчины.

Скрытая дискриминация женщин прослеживается при изучении литературы о психологических и управленческих особенностях людей, занятых производственной или общественной деятельностью. Как-то само собой подразумевается, что руководитель, менеджер, исполнитель или общественный функционер — обязательно мужчина, и оценка поведенческих характеристик личности дается именно с мужских позиций. Особенности реакции женщины на внешнюю среду, мотивация ее поступков рассматриваются значительно реже. Наиболее полно особенности психологии деловой женщины исследованы учеными Гарвардской школы бизнеса М. Хеннинг и А. Жарден [71]. Проведенные ими наблюдения выявили особенности женского мышления и восприятия при реализации женщинами их производственных функций:

— вследствие заниженной самооценки, повышенной самокритичности женщины позже мужчин решаются посвятить себя производственной деятельности, реже мужчин стремятся получить высокий общественный статус, престижные должности и ценят в карьере возможность личного роста и самосовершенствования;

— женщины более ограничены в возможностях использовать в своей карьере неофициальные отношения, протекционизм, взаимную поддержку, в

получении неформальной информации, т.е. то, чем весьма активно пользуются мужчины;

— под влиянием общественных взглядов женщина изначально мирится с подчиненной ролью в семье и на работе, а для мужчин привычнее роль главы семьи, защитника и кормильца;

— жизнь мужчины наполнена проблемами карьеры и работы, и он считает себя вправе претендовать на ту или иную должность. Женщина должна постоянно доказывать себе и окружающим, что она способна выполнять свою работу и соответствует должности;

— сложны и противоречивы духовный мир и система жизненных ценностей женщины. Несомненно, что женщина при всей ее эмоциональности весьма прагматична, здраво и без особых иллюзий смотрит на жизнь (французы шутят, что для любой женщины существует два мнения: ее собственное и... неправильное). Но одновременно она часто бывает и альтруистичной, старается как можно лучше выполнить свою работу и не всегда ищет личной выгоды;

— женщины принципиально не любят рисковать, избегают новой работы, боясь не справиться с ней;

— женщины эмоциональнее мужчин, обидчивее, болезненнее реагируют на критику, грубость и личные оскорбления. Примерно треть нервных расстройств женщин происходит от столкновения ее социальных ролей — руководителя на работе и исполнителя дома. Особенно интересны выводы ученых относительно преуспевающих деловых женщин. Для таких женщин характерны:

— яркая индивидуальность в сочетании с женственностью. Такие женщины осознанно и с достоинством несут свой высокий титул — Женщина, и это исключает холодность, жесткость и мужеподобность. Она украшает и облагораживает любое общество, любую деловую встречу;

— высокий уровень общей и интеллектуальной активности и в отличие от большинства мужчин постоянная забота о своей физической форме и внешности;

— коллегиальность в принятии решений, охотное делегирование своих полномочий и при большом внимании к межличностным отношениям в коллективе отказ от мелочной опеки подчиненных;

— умение оперативно переключаться с одной социальной роли (руководитель, деловая женщина) на другую (дочь, мать, жена);

— уверенность в понимании, поддержке и помощи со стороны семьи.

Горькая правда в известном афоризме, что по сравнению с мужчиной женщина должна быть вдвое лучше, чтобы добиться, вдвое меньше. Обидно, что женщины сейчас управляют производством, возглавляют банки и корпорации, многого добиваются своим упорством и трудом, а не правят миром, как встарь, только своей улыбкой... Мужчины, работавшие в женских коллективах, хорошо знают неожиданность, спонтанность реакций женщин на управляющее воздействие и зыбкость эмоциональных связей в таких коллективах. Конфуций высказал мудрую, но все же обидную для женщин мысль: "Строить правильно отношения труднее всего с женщинами и низкими людьми. Если приблизишь их к себе — станут развязными, если удалишь от себя — возненавидят".

Завершая этот раздел, хочется напомнить один примечательный эпизод, имевший место во французском парламенте. Шло горячее

обсуждение прав женщины, важности ее эмансипации. Докладчик темпераментно убеждал членов парламента о необходимости равенства прав женщин и мужчин и, увлекшись, с пафосом выдвинул еще один аргумент: "И в конце концов между мужчиной и женщиной уж не такая большая разница!" Вдруг раздался ликующий, звонкий голос: "Да здравствует эта небольшая разница!" Да, действительно хорошо, прекрасно, что есть эта разница, мы так нужны друг другу — разные! И специалисты в области управления, обдумывая методы воздействия на личность, способы мотивации поведения, обязаны учитывать этот важнейший фактор — особенности интеллекта и психики мужчин и женщин.

13.2. Приоритеты потребностей человека

Утонченность потребностей и средств для их удовлетворения, имеющая место на одной стороне, порождает на другой стороне скотское одичание, полнейшее, грубое, абстрактное упрощение потребностей.

К. Маркс, Ф. Энгельс

Что движет нашими поступками, что заставляет трудиться, творить, созидать или разрушать? Очевидно, что в основе поведения человека лежат неудовлетворенные биологические потребности, свойственные и человеку, и животным, а также целый комплекс социальных, духовных потребностей, свойственных только человеку. Потребность является внутренней причиной активности личности, определяет мотивы деятельности, и чем богаче, разнообразнее жизнь общества, тем содержательнее и сложнее потребности человека. Разработаны различные теории, анализирующие структуру, содержание потребностей индивидуума и факторы, влияющие на мотивацию деятельности личности.

Одна из самых популярных и ясных концепций трудовой мотивации исходит из определения потребностей человека, их иерархии и объясняет необходимость в труде как средстве удовлетворения этих потребностей. Концепция определения иерархически упорядоченных уровней потребностей человека была изложена и обоснована американским психологом Абрахамом Маслоу в 1943 г. в журнале "Психологическое обозрение" и затем развита в его знаменитом труде "Мотивация и личность" (странно, что фамилия Маслов славянского происхождения в русском переводе стала звучать как Маслоу). Эти потребности формируют и развивают жизненные цели человека, определяют направление его усилий для реализации своих потенциальных возможностей (рис. 32).

Одной из центральных задач управления является создание условий, при которых обладающие мотивацией люди могли удовлетворить свои потребности. Удовлетворенная потребность перестает быть источником мотивации, и, следовательно, прагматично считает Маслоу, мы должны сохранять какие-то потребности неудовлетворенными. Когда удовлетворяется потребность низкого иерархического уровня, она не мотивирует поведение человека, но ее эстафету перехватывает более

высокая. Потребности высоких уровней начинают волновать личность лишь после удовлетворения основных, жизнеобеспечивающих потребностей. Не случайно, что основная часть населения экономически отсталых стран, при ее несомненно большом интеллектуальном и духовном потенциале, фактически выведена из созидательного, творческого процесса по созданию мировых культурных ценностей.

Базовые физиологические потребности определяют тот минимум, который необходим для выживания человека: это потребности в пище, воде, физических движениях, отдыхе, сексе (кстати, тюрьма — это не только наказание лишением свободы, но и жестокая пытка путем сексуального голода, что ведет к весьма тяжелым последствиям), без удовлетворения которого человек не может стремиться к более высоким целям. Все эти потребности можно приобрести за деньги, и оплачиваемый труд становится необходимым. Ушло в прошлое время Павла Корчагина, когда во имя великой цели (а также из-за ошибок в системе управления!) нужно было жертвовать не только элементарными человеческими благами, но и своей жизнью. Обязанность государства и каждого работодателя — обеспечить членам общества эти базовые физиологические потребности, а право каждого гражданина — требовать удовлетворения их. Несомненно, что самый надежный способ удовлетворить эти потребности — иметь стабильный, надежный наработок, быть материально независимым человеком.



Рис. 32. Пирамида Маслоу

Следующая иерархическая ступень пирамиды — безопасность основана на мнимой или реальной незащищенности, на различных вариантах этого сильного могущественного чувства. Боязнь потерять средства к существованию, болезни, одиночества, боязнь угрозы личной безопасности и несправедливого отношения. Тысячу лет назад великий Абу Али Ибн-Сина (Авиценна) провел простой эксперимент: двум баранам давали одинаковую пищу, но рядом с одним из них держали на привязи волка. Этот баран начал худеть и вскоре погиб.

Если вернуться из глубины веков в современный мир, то и в конце второго тысячелетия человек не гарантирован от посягательств на его жизнь и достоинство. По данным Московского бюро судебно-медицинской экспертизы, в 1995 г. только в Москве зафиксировано 17155 случаев насильственной смерти, 2301 человек покончили жизнь самоубийством, жертвами дорожно-транспортных происшествий стали 2757 человек. Приводятся неожиданные данные — чаще всего жертвой насилия является не женщина, а мужчина (соотношение 1:3). Может быть, именно из-за нестабильности условий жизни, из-за постоянных стрессов так много сейчас страдающих инфарктом, психически больных и так сократилась продолжительность жизни жителей России?

Потребность в безопасности и уверенности в будущем возникает как реакция на окружающий, чаще, увы, враждебный человеку этот "безумный, безумный, безумный мир". И это не только опасение за свою жизнь, но и угроза потерять работу или жилище, боязнь потерять семью, близких, угроза чести и достоинству человека. Условия жизни в России продолжают ухудшаться, угрожающе растет безработица. В 1997 г. зарегистрировано 3 миллиона безработных, а с учетом скрытой безработицы — 7 миллионов человек. Число безработных продолжает расти — на КамАЗе предполагается сократить 22 тысячи работников, на "Уралмаше" — около 6 тысяч.

Чувство незащищенности порождает нового монстра — страх. Телевидение ежедневно приобщает нас к "шедеврам" американской культуры: фильмы ужасов, маньяки, убийства, секс, насилие; книжная продукция, хлынувшая на нас с Запада, смакует те же темы, пресса добавляет подробности о жестокости, вандализме, росте преступности в стране — все это формирует обоснованное чувство страха за свою жизнь и будущее детей. Но существуют и другие негативные эмоциональные состояния: страх потерять собственное "Я", уважение к себе, опасение быть неправильно понятым или неправильно понять обсуждаемую проблему, быть смешным в глазах людей или некомпетентным. Боязнь быть объектом чьей-то угрозы, потерять самоуважение и чувство собственного достоинства может быть причиной психопатологических состояний человека.

Потребность в безопасности заставила людей в доисторические времена объединяться в племена, ведь вместе легче защититься от враждебного окружения. Та же потребность объединяет людей в профсоюзы и является основой процветания различных страховых обществ. Даже многодетные семьи в определенной степени являются попыткой обезопасить свою старость. Игра на этой грозной, пугающей клавиатуре страстей человеческих часто применялась в советское время: "Устранить

угрозу колыбели Октябрьской революции городу Ленина со стороны белофинских агрессоров!", "Долой поджигателей войны!", "Не жалеть сил и средств на укрепление обороны страны!" И многие, многие верили этой примитивной пропаганде, верили, что оборонительная линия Маннергейма крошечной Финляндии действительно угрожает нашей стране, что кровожадные империалисты Англии или Америки мечтают разжечь пожар новой войны.

Иногда, в особых случаях, когда руководителю ясно, что сотрудник не хочет или не может выполнять возложенные на него обязанности, приходится прибегать к этой крайней мере воздействия, используя ступеньку "безопасность" в пирамиде Маслоу: "Мы с вами не сработаемся..." Следовательно, если сотрудник коренным образом не изменит своего отношения к труду, то ему будет грозить увольнение, безработица, нужда. Увы, встречаются случаи, когда руководитель-деспот требует полного подчинения своим требованиям, несмотря на их абсурдность и бессмысленность. Под особым ударом находятся молодые и хорошенькие женщины — куда им идти жаловаться? Но это — особая проблема, проблема этики управления, о которой мы еще будем говорить.

К сожалению, история науки имеет много примеров, когда полученные знания пытаются использовать не только во благо, но и во вред человеку. Крупный американский психолог Б. Скиннер в книге под настораживающим названием "По ту сторону свободы и достоинства" утверждает, что нет принципиальной разницы между потребностями человека и животных. Животных и людей методом поощрения и наказания можно обучить выполнять различной сложности задания, так как только послушание может удовлетворить их простейшие потребности. Антигуманная суть этой теории очевидна, но не слишком ли близка к ней идея потребительского рынка?

Потребности более высоких ступеней пирамиды Маслоу — духовного, морального уровня, но они проявляют свое мотивирующее воздействие только при условии, что удовлетворены потребности низших уровней. Хотя бывает, что во имя самоутверждения, престижа люди сознательно пренебрегают базовой потребностью, например безопасностью при штурме Эвереста или при спуске в бочке по Ниагарскому водопаду. Специалисты-практики редко задумываются над желанием очень многих людей быть причастными к определенному социальному, культурному слою общества, а японские менеджеры давно учитывают этот фактор. Человек согласен получать низкую зарплату, смириться с неинтересной работой, но при встрече со знакомыми гордо говорить: "А я работаю на Мосфильме. Помню, Андрей Миронов сказал мне как-то..." Автор много лет являлся Предводителем Дворянского собрания Москвы и постоянно встречается с желающими любой ценой быть членами этого Собрания, хотя никаких выгод и преимуществ дворянство ныне не дает. Но все-таки очень, видимо, приятно причислять себя к этому умирающему сословию, говорить: "Мы — дворяне", бывать на рождественских балах, посещать еще существующие салоны, журфиксы¹.

¹ За последние годы в нашем обществе явно наметился рост интереса к дореволюционному прошлому России, к судьбе аристократии, дворянского сословия, которое, увы, обречено на окончательное вымирание. Теперь часто слышишь добрые, справедливые слова в адрес дворянства, сыгравшего колоссальную роль в истории государства Российского и так безжалостно уничтоженного за годы советской власти. Но как прекрасно сказал Андрей

Одним первых проблемы социальных факторов в жизни человека изучал З. Фрейд ("Групповая психология и анализ Я"), однако учение о "малых группах" было развито одним из учеников Фрейда, социологом Дж. Морено, основателем социометрии. Дж. Морено считал, что самое важное для человека — его положение в группе и феномен "малых групп" следует широко применять в экономике, в организации производства. Этот заложенный в подсознании человека "стадный" инстинкт делает его зависимым от тенденций моды, амбиций лидеров, создает привлекательность идеям расовой и национальной исключительности, "нашему образу жизни", несомненному превосходству интеллектуальной элиты над "серым быдлом".

Опытный руководитель знает, какой удар можно нанести сотруднику, понизив его в должности и переведя его таким образом в другую социальную среду, или, наоборот, польстить самолюбию, пригласив его с супругой к себе (начальнику!) на юбилей. Именно социальная среда: семья, компания товарищей и друзей, различные общественные организации — позволяет удовлетворить эту важную потребность и излечить человека от комплекса неполноценности, от одиночества, от ощущения себя изгоем общества. Изучая потребность человека в определенном социальном положении, исследователи обратили внимание на интересный факт: люди, принадлежащие к среднему слою общества, чаще стремятся к достижению успеха, чем представители низших и высших слоев. Именно они наиболее конкурентоспособны, честолюбивы и стремятся подняться вверх по социальной и служебной лестнице. Людям свойственно желание принадлежать к той социальной группе, которая обладает чем-то важным для них самих. Веселые и счастливые не хотят видеть рядом грустных, а никто из страдающих не согласится быть в обществе со счастливыми, хотя именно такое соседство было бы им исцеляюще полезно.

На ту же ступень пирамиды потребностей часто ставится и потребность человека в любви, в том чувстве непреодолимого влечения к личности другого пола, которое лишь в определенной степени бывает связано с сексом. Желание сделать любимого, детей, родителей счастливыми, нести ответственность за "тех, кого ты приручил", наполняет жизнь человека особым смыслом. "Самое главное совершается в сердце, — сказал Папа Иоанн Павел II в своей энциклике *Centesimus Annus* ("Сотый год"), — никто не может сказать, что не отвечает за благо брата или сестры". Именно эта высокая потребность чаще всего бывает не удовлетворена или реализована только частично, но она является мощным стимулом к действию. Мудро замечает А. Маслоу: "Лучший способ побудить кого-нибудь к поиску любви — отказать ему в ней". Напрашивается рекомендация руководителям, начальникам всех рангов: понимая важность социальных потребностей человека, нужно стараться создать на работе атмосферу сотрудничества, единой команды ("фирма — одна семья!"), чаще проводить с сотрудниками совещания, что создает убежденность (пусть даже иллюзорную!) в своей причастности к решению производственных задач; не разрушайте возникшие в коллективе неформальные группы,

Георгиевич Битов: "Это сытая либерально-каннибальская справедливость в отношении наверняка поверженного и даже переваренного противника: покойничек был неплох на вкус..."

поддерживайте социальную активность своих сотрудников вне предприятия!

Другой потребностью высшего уровня является потребность в уважении, признании и престиже своей личности. От примитивного семейного: "Я сказал — все!" (а мудрая жена скажет: "Да, Васенька, да, милый" — и все сделает иначе) — или пьяного: "Ты меня уважжжжашь?" — до готовности к самопожертвованию, к подвигу, если в тебя верят и уважают. Неизменно хороший результат дает простой прием: "Вы ведь знаете, Сергей Николаевич, с каким уважением я отношусь к вашему жизненному и производственному опыту..." А какой стимул для работы дало и продолжает давать вручение похвальных грамот, удостоверений ударника или ветерана труда, всякие значки и эмблемы, торжественные юбилейные речи и аплодисменты, хотя никаких материальных выгод все это не дает. Деньги не всегда являются важным мотивом поведения, для людей творческого труда и руководителей более важными являются сама работа и социальный престиж. Хотя... Хотя, будем откровенны, как следствие высокого авторитета, уважения, престижа обычно появляются и деньги, высокий уровень материального благополучия.

Стремясь стать уважаемым членом общества, человек всегда обязан ориентироваться на свою собственную социально-психологическую оценку, развивать самосознание, стараться трезво оценить свой интеллект, внешность, манеры, социальную значимость. Получить представления о самом себе можно по реакциям окружающих и значимых для тебя людей. Самосознание позволяет сравнить себя, реального, с тем образцом, идеалом, возвыситься до которого старается человек. Обидно, но обычно чем выше идеалы, тем с меньшей симпатией и уважением мы оцениваем свою личность. Выводы очевидны: следует чаще применять принцип делегирования полномочий, важно достойно оценивать и поощрять различными способами производственные успехи сотрудников.

Высшей целью, высшей потребностью индивидуума, по Маслоу, является стремление человека к самовыражению, самореализации, его стремление к личной власти. Простая констатация этого феномена мало прибавит к его пониманию — уж очень сложен лабиринт души человека, мало еще мы знаем о загадочной системе мотиваций и стимулов. Проблемы мотивации в деятельности предпринимателей, направленной на достижение конкретных результатов, самоутверждение и приобретение власти, изучались многими исследователями, среди которых особенно весомый вклад в теорию управления внесли Макс Вебер, Йозеф Шумпетер и Н. Д. Кондратьев (его основная работа "Проблемы экономической динамики" была опубликована в 1989 г.). Мотивация поведения именно этой, наиболее активной, экономически агрессивной и склонной к самоутверждению социальной группы представляет значительный интерес, особенно в связи с бурным ростом предпринимательства в условиях современной России.

По мнению Шумпетера ("Теория экономического развития"), для предпринимателей характерно "весьма примечательное равнодушие и даже неприязнь к праздным удовольствиям" (очевидно, что на "новых русских" эти выводы не распространяются). Типичный предприниматель никогда не задается "вопросом, принесет ли ему каждое прилагаемое усилие достаточную компенсацию в виде "прироста наслаждений". Основным побудительным мотивом деятельности предпринимателя является его

потребность в самоутверждении, и достижении реальной власти путем создания своей процветающей фирмы (частная империя) или достижение победы всегда и во всем, а размер прибыли является лишь конкретным показателем этой победы. Власть в этом случае проявляется в возможности диктовать свою волю другим лицам и подчеркивает социальное неравенство в обществе. И, наконец, важным мотивом предпринимательской активности является радость творчества, удовольствие от хорошо выполненной работы, что бывает важнее экономического результата и свидетельствует о психическом здоровье личности. Ясно, что вполне естественное стремление человека к реализации его потенциальных возможностей, к самосовершенствованию, к творчеству, независимости, попытки человека "познать самого себя" и усердно работать "над диким камнем своей души" заслуживают уважения и понимания.

Человек работает над собой, над совершенствованием своего "Я" всегда, всю жизнь, и хорошо выполненное дело, как и сам процесс творчества, приносит ему высшие радости. Если руководитель талантливо организовал полное взаимодействие всех частей своего коллектива, если талантливый человек удачно завершил свою работу, то своим совершенным творением он наслаждается не меньше, чем созерцая цветущую орхидею, слушая музыку, смакуя вино или целуя женщину.

Но если хочешь познать человека — дай ему власть. Ничто так не деформирует душу человека, как власть, и не случайно, по Маслоу, самоутверждение, власть занимают высшую иерархическую ступень пирамиды приоритетов потребностей человека. Ф. М. Достоевский писал: "...поставьте какую-нибудь самую последнюю ничтожность у продажи каких-нибудь дрянных билетов на железную дорогу, и эта ничтожность тотчас же сочтет себя вправе смотреть на вас Юпитером, когда вы подойдете взять билет... "Дай-ка, дескать, я покажу над тобой мою власть..." И это в них до административного восторга доходит".

У Альберта Камю есть персонаж — жалкий, одинокий человек. И была у него собака, единственное существо, ему подвластное. И как человек этот упивался своей властью! И вдруг — какая трагедия! — собака сбежала. Мир рухнул, наступило истинное, страшное одиночество... Видимо, все люди стремятся самоутвердиться, познать вкус власти: и честолюбивый, мечтающий о новых и новых почестях ученый, чаще всего для самоутверждения всю жизнь собирающий по крупицам знания (хотя ему-то известна библейская истина: "во многой мудрости много печали; и кто умножает познания, умножает скорбь"); и Нерон, упивающийся безмерной властью, отдавший приказ сжечь Рим, и великий Наполеон Бонапарт, истощивший Францию военными походами во имя своих амбиций...

Пирамида приоритетов потребностей человека Маслоу дает основание специалисту в области управления подумать не только о себе, своих желаниях и стремлениях, но и о нуждах окружающих его людей; о безнадежности и безнравственности требований к человеку, направленных на достижение высоких целей, если не удовлетворены его потребности низшего уровня; о своем долге перед окружающими людьми и тщете своих собственных амбиций. Но верно понимая жизненную важность этих потребностей, руководитель получает и мощный рычаг воздействия на подчиненных (знаменитая политика кнута и пряника, методы морального и материального стимулирования труда и т.д.).

Однако следует помнить, что пирамида Маслоу лишь модель потребностей, причем весьма упрощенная. И еще раз хочется напомнить о сложности человеческой личности, о зависимости душевного состояния человека от условий жизни. В развитых странах потребности низких уровней удовлетворены достаточно полно (страховой полис, пенсионное обеспечение, высокий уровень жизни), поэтому далеко не всегда удовлетворение какой-либо потребности автоматически задействует потребность более высокого уровня. Поездки за границу, встречи и беседы с иностранцами, зарубежная кино- и телепродукция, так обильно заполнившая наши экраны, знакомство с массовой иностранной литературой и музыкой убедительно показывают весьма убогий духовный мир среднего гражданина этих развитых стран, замену духовных ценностей материальными. Пирамида Маслоу дает достаточно материала для понимания методов воздействия на личность и способов стимулирования ее мотиваций к труду.

Вслед за теорией А. Маслоу появилась интересная концепция Клейтона Альдерфера, в основе которой также лежат иерархические потребности человека, стимулирующие его деятельность (теория ERG или, если применять русскую аббревиатуру, ССР — теория существования, связности и роста). К. Альдерфер объединяет потребности в три группы: существования (аналогичные физиологическим по А. Маслоу), связи (потребность в сопричастности и самооценке) и роста (потребность в признании, уважении со стороны окружающих и самореализации) (рис. 33).

Роль и структура иерархических ступеней потребностей, по К. Альдерферу, практически полностью совпадают со ступенями пирамиды А. Маслоу. Принципиальное различие этих теорий состоит в том, что, по Альдерферу, движение от потребности к потребности идет не только вверх, но и вниз. Если потребность более высокого уровня не может быть удовлетворена, то человек вынужден вновь вернуться к потребностям более низкого уровня и именно эти потребности начинают вновь иметь первостепенное значение как более конкретные и ясные. Процесс движения вниз характерен для явления фрустрации, когда человек неудовлетворен, разочарован своим служебным и общественным положением. Теория Альдерфера имеет практическое применение: если предприятие не может удовлетворить высокие притязания человека, то важно предоставить возможность более полно удовлетворить его более приземленные желания.



Рис. 33. Потребности человека, стимулирующие его деятельность

Еще одну концепцию человеческих потребностей, получившую название теории двух факторов (или мотивационно-гигиеническая теория), разработал Фредерик Герцберг ("Отношение к труду: обзор исследований и мнений", в соавторстве). Изучая проблемы мотивации, Ф. Герцберг установил, что потребности можно разделить на две части: мотивирующие, определяющие удовлетворенность работой, и потребности, направленные на устранение негативных условий работы, "гигиенические", "факторы здоровья". Теория двух факторов также устанавливает иерархию потребностей — высшие потребности (удовлетворенность работой, творчество, признание, продвижение по службе) и десять низших (политика компании, технический надзор, взаимоотношения с начальником, коллегами и подчиненными, заработок, безопасность, личная и семейная жизнь, условия труда и статус). Наблюдения подтверждают, что когда человек недоволен работой, то обычно его претензии относятся к социальному окружению, а ощущение удовлетворенности, комфортности дает сама работа. Логично сделать вывод, что имеется не одна система потребностей, а две, независимых друг от друга и определяющих поведение людей.

Научная база управления постоянно обогащается новыми теориями мотивации. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда устанавливает зависимость между поведением человека и его потребностями к власти и соучастию; разработаны теории процесса мотивации, ожидания (теория Виктора Врума), постановки целей, равенства, есть даже теория с симпатичным названием — концепция партисипативного управления. Любопытные и владеющие английским языком могут познакомиться с этими теориями в оригиналах и многие будут приятно удивлены, узнав, что они уже давно на практике применяют эти методы мотивации. Как известный мольеровский персонаж, который не знал, что всю жизнь говорил прозой.

Следует напомнить, что мотивация трудовой деятельности глубоко изучалась и советской наукой. Основной целью социалистического производства декларировалось удовлетворение постоянно растущих потребностей общества, гармоничное и свободное развитие каждого труженика советской страны. Эти благородные задачи можно будет решить, если в руках трудящихся будут находиться основные средства производства, четко определены цели, разработаны средства и методы для их достижения. Увы, эти прекрасные планы, как и многие другие, не были реализованы и не принесли счастья нашей стране.

Следует подчеркнуть, что большинство потребностей можно удовлетворить с помощью денег. Низшие физиологические потребности, чувство безопасности (страхование, деньги на "черный день"), даже уважение и власть (роскошный дом, автомобиль престижной марки, воздействие на судьбы людей с помощью денег) — все это в большей или меньшей степени зависит от кошелька. Ни за какие деньги нельзя купить любовь и благородство...

13.3. Власть и ответственность руководителя

Люди считали, что священно и важно не это весеннее утро, не эта красота мира Божия, данная для блага всех существ, — красота, располагающая к миру, согласию и любви, а священно и важно то, что они сами выдумали, чтобы властвовать друг над другом.

Л. Н. Толстой

Еще немного о таком сложном понятии, как власть, т.е. о способности и возможности осуществлять свою волю, оказывать управляющее воздействие на поведение людей с помощью своего авторитета, права или насилия. Проблема власти особенно актуальна для современной России, так как большинство наших руководителей самого высокого уровня убеждены и стараются убедить окружающих, что главное — обладание властью, а не эффективность ее использования, и преднамеренно забывают о важнейшей, неотъемлемой составляющей любой власти — об ответственности.

Проблемой форм правления, проблемой власти человечество интересовалось давно, еще с античных времен. Об этом размышлял во "Всеобщей истории" великий грек Полибий (210—122 гг. до н. э.) и первым дал анализ таким понятиям, как монархия, демократия, олигархия и охлократия. Когда и какая власть несет людям пользу или вред — над этими вопросами думал китайский мыслитель Сыма Цянь (145—86 гг. до н. э.), о методах государственного управления и об особой морали правителя писал великий флорентиец Никколо Макиавелли (1469—1527). Томас Гоббс (1588—1679), вынужденный во время борьбы за власть в революционной Англии ^мигрировать в Париж, пришел к выводу, что основная цель и мотив поведения человека — стремление к власти ("Левиафан", 1651). Его соотечественник Джеймс Стюарт в 1767 г. обосновал эту мысль еще более аргументированно. Многие крупнейшие ученые и мыслители разных стран изучали проблемы власти в поисках оптимальных форм управления. Можно, крайне осторожно рискнуть в поисках некоторых закономерностей, принципов управления обществом, опираясь на факты мировой истории, попытаться установить связь между катастрофическими, глобальными изменениями в общественной жизни и сменой форм государственного управления. Несмотря на великое разнообразие форм государственного управления, существовавших в разное время и у разных народов, можно укрупненно выделить из них три основные: монархическую (царь, эмир, шейх, король, Вождь и Учитель, Генеральный секретарь), аристократическую (сенат, диван, палата лордов и т.п.) и демократическую (Верховный Совет, парламент, конгресс и т.д.).

Можно уверенно утверждать также, что если сильна верховная власть (в любой ее форме!), то сильным будет и государство. Поднимается уровень жизни народа, укрепляется его благосостояние, хотя мировая история не знает таких периодов и форм правления, при которых народ жил бы действительно счастливо и не мечтал о лучшей доле. Любопытно, что в недрах авторитарной, монархической, передающейся по наследству власти всегда зреет эмбрион тирании, самодержавной деспотии. Такая власть не

застрахована от непомерных личных амбиций, самодурства, от передачи ее преемникам признаков тяжелых генетических недугов (слабоумие, гемофилия). "Государство — это Я", "Знатен лишь тот, с кем Я говорю, и до тех пор, пока Я с ним говорю"... Трон — великий соблазн, и не случайно мировая история пестрит фактами придворных интриг и убийствами коронованных особ. Примеров аристократического правления, т.е. власти достойнейших, лучших, в мировой истории крайне мало. Среди этих "лучших" всегда находился "самый лучший", который не мог устоять перед соблазном быть первым и единственным. Вспомним, что такая метаморфоза произошла и с великим Наполеоном, ставшим вначале Первым консулом, а потом и Императором. Аристократическое правление до странности постоянно перерождается в олигархическую форму власти, когда к управлению приходят немногие, но вовсе не лучшие и начинают беззастенчиво преследовать только свои личные цели.

Демократия — та форма государственной власти, к которой постоянно стремятся народы большинства стран, от древних эллинов до народов современной России, мечтавших о светлом социалистическом будущем и устремляющихся ныне в капиталистическое народовластие. Демократия имеет устойчивую тенденцию сползания к охлократии, к власти подстрекаемой, стихийно действующей толпы. В России так было и в 1917 г., и сейчас народные экстремисты призывают перейти от сидения на рельсах к вооруженному восстанию.

Намечается некоторая закономерность и даже цикличность смены форм государственного управления: монархия — деспотия — взрыв — аристократия — олигархия — взрыв — демократия — охлократия — взрыв — и вновь Спаситель Отечества, Вождь и Учитель — монарх. Любопытная деталь: именно на периоды переломов, малозаметной подготовки к взрыву, к смене форм правления приходится расцвет культуры, науки и искусства (Египет, Древняя Греция, Рим, Саманиды, ренессанс, переломные периоды в истории Франции, конец XIX — начало XX века в России). Теория эта весьма уязвима, как и многие социальные теории, ее подтверждают лишь новейшая история Испании и непрекращающиеся разговоры о необходимости реставрации монархии в России, но против нее — прочный демократический строй в США и в ряде других капиталистических стран.

В каждом государстве существуют различные формы власти:



Рис. 34. Виды власти

Высшая форма власти — государственная (в правовом демократическом обществе) — строится на взаимодействии пяти независимых властей: законодательной, исполнительной, судебной, информационной и интеллектуальной (рис. 34). В публицистике, иногда и в научной литературе, желая подчеркнуть скрытые особенности различных

методов государственного управления, говорят также о белой, серой, синей и черной власти. Следует помнить, что в обществе, основанном на принципе частной собственности, источник власти лежит в основе самого института собственности.

"Белая власть" — власть закона, этики и норм морали. Несмотря на малую вероятность сочетания этих характерных для "белой власти" особенностей, история знает немало примеров такой счастливой для общества формы государственного управления. Может быть, еще несовершенные, но явные ростки такой власти существовали в Древней Греции, в Новгородской Республике, в некоторых феодальных "вольных" городах Европы. "Белая власть" благодаря реализации принципов демократии, свободе предпринимательства, открытым рынкам и развитой культуре государственного управления обеспечивает прогресс и высокое благосостояние нации. Именно по этому пути стремятся развиваться Швейцария, Франция, Германия, США, Италия, по этому пути мечтала идти и Россия после краха СССР. Макс Вебер называет власть, основанную на незыблемости закона, традиций, на привычной инерции мышления и вере в компетенцию руководителей, традиционной, легитимной.

Пожалуй, нет таких государств, которые не знали бы периодов правления "серой власти", когда не только при слабом, но в определенных обстоятельствах и при сильном верховном правителе фактическая власть концентрируется, в руках честолюбивого визиря, кардинала, начальника тайной полиции или командующего вооруженными силами страны. В памяти каждого возникают фигуры герцога Армана Жана дю Плесси, более известного как кардинал Ришелье, который почти 20 лет был фактическим правителем Франции при ничтожном Людовике XIII, Жозефа Фуше, главы сыска Франции при могущественном Наполеоне, Мартина Бормана, таинственной и сильной личности времен нацизма, незабвенных Л. П. Берия, М. А. Суслова, сегодня мы догадываемся о кипучей деятельности Чубайса, Коржакова, Березовского, мировой экономикой управляют вовсе не правительства, а могучие корпорации типа "Дебирс" и финансовые магнаты вроде Сороса. Такая власть чревата обострением закулисных интриг, взрывом и непредсказуемостью.

Для "синей" власти характерна гегемония духовно-религиозных или политических начал. Средневековая Европа, в определенной степени СССР и страны Варшавского Договора, современный Иран, движение талибов в Афганистане демонстрируют сплочение нации на основе "единственно верного" учения и убежденность в верности избранного ими пути. Современная Россия в последние годы столкнулась с серьезной угрозой со стороны "черной" власти — мафиозных структур.

Если человечество накопило опыт взаимодействия трех первых ветвей власти, то в наступающую эпоху информационной цивилизации проблемы развития и становления власти информации и интеллекта приобретают особое значение. Передовые страны мира уже монтируют информационную, общечеловеческую власть с помощью интегральных коммуникационных сетей, общедоступных банков информации и спутникового телевидения (коммуникационная сеть Интернет, корпорация "CNN Internation" и т.п.). Идеологические концепции этой власти — свобода и ответственность средств массовой информации, гласность, общедоступность. Всю историю человечества пронизывает идея создания интеллектуальной власти (жрецы,

церковь, масонство, аристократия, элитарные общества и клубы), но создатели духовных ценностей всегда уступали свою власть представителям военной силы и создателям материальных благ. Однако контуры могущества и всепроникающей силы интеллектуальной власти уже четко обозначены, так как именно она обеспечивает жесткий отбор и профессиональную подготовку специалистов всех без исключения государственных структур власти. За последние десятилетия в развитых странах наметилась четкая тенденция перехода власти капитала к власти высокопрофессиональных управляющих, так как владение информацией, знания и опыт котируются выше любых ценностей.

Пока лишь в произведениях фантастов и утопистов делались попытки представить формы и методы деятельности субъекта высшей государственной власти, поскольку печальный опыт истории учит, что при любых формах единоначалия, будь то монархия или президентство, пребывание на вершине власти, подобно пребыванию вблизи мощного радиоактивного источника, необратимо деформирует личность и порождает уродливые мутации. Роль таланта, искусства управления в государственном масштабе является решающей, а если этого таланта нет и государством управляет ничтожество?..

В центре нашего внимания — руководитель, лидер и его оппоненты — другая личность (начальник, коллега, подчиненный) или коллектив, управляемая система. Цель деятельности руководителя — так управлять подчиненными, чтобы они эффективно выполняли работу, порученную организации, оказывать влияние на личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Важно, чтобы каждый участник системы управления знал свои функции и границы своей власти. Конфуций учил: "Секрет доброго правления: правитель да будет правителем, подданный — подданным, отец — отцом, а сын — сыном". Для выполнения своих функций руководитель располагает властью, и без власти нет организации и нет порядка. Но власть будет действительной, только если руководитель будет держать под своим контролем что-то имеющее значение для исполнителя, вспомните пирамиду Маслоу! Основные методы проявления власти — принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

Власть, основанная на принуждении, на чувстве страха, весьма эффективна, но будет вызывать и накапливать у исполнителя отрицательные эмоции, которые могут когда-нибудь вызвать бурную негативную реакцию. Пример тому бесчисленные бунты, восстания и революции, которыми так богата история человечества. Однако Макиавелли утверждает, что власть страха сильнее власти любви, так как любовь поддерживается благодарностью, а ею можно иногда и пренебречь, страх же поддерживается угрозой наказания, и не считаться с этой угрозой опасно. Бизнес суров, это не игра в жмурки, при которой поймавший целует пойманную. Власть через вознаграждение более предпочтительна, поскольку создает положительные стимулы для выполнения работ, но не всегда можно точно определить, какая награда будет предпочтительней для исполнителя. Опытный руководитель чаще всего бывает компетентным и во многих отношениях является примером для подчиненных. Власть, основанная на положительном примере, весьма устойчива, исполнитель испытывает симпатию к руководителю и верит в его способности.

Традиционная, или законная, власть, влияние через привитые цивилизацией, культурой ценности — самый распространенный тип власти. Увы, история полна примерами попыток удержать власть ценою беспринципности, предательства, не случайно сейчас в России широко распространено мнение, что политика, как самый верный способ пробраться к власти, — "грязное дело", только глупцы, мол, (да еще, пожалуй, покойники) не меняют своих убеждений. И бывшие ярые сторонники коммунизма теперь заявляют, что коммунизм подобен сухому закону — идея-то сама по себе хорошая, но уж очень непрактичная...

Следует немного подробнее остановиться на власти через пример, на харизме, т.е. власти, построенной на силе личных качеств или способностей лидера. Харизма (греч. — божественный дар) — особое свойство, качество личности, которое скорее не приобретается человеком, а даруется ему Богом, судьбой и выделяет его среди всех других. Впервые харизматический тип власти исследован немецким историком права Рихардом Зомом, изучавшим межличностные отношения в древнехристианских общинах. Харизматическим господством обладали пророки, основатели великих религий — Будда, Иисус Христос, Магомет, выдающиеся политики и полководцы. Великое счастье, если деятельность такого лидера направлена на благо, но история дает много печальных примеров, когда аффектированное общество рабски и восторженно следует за политическим демагогом навстречу войнам, страданиям, нищете. Люди всегда охотнее принимают позицию симпатичного им человека, и не будет преувеличением сказать, что располагать к себе подчиненных есть прямая обязанность каждого руководителя. В этом и есть один из секретов искусства управления — привлекать к себе, располагать, вызывать аттракцию. Явление **аттракции** (от франц. — притяжение) — притяжения, притяжения одного человека к другому — еще недостаточно изучено и в чем-то сродни сексуальному влечению, но факт его существования не вызывает сомнений, и не учитывать его при формировании межличностных отношений было бы ошибкой.

Но есть еще одна сторона власти — ответственность, ее обязательное, неотвратимое и естественное следствие. Власть без ответственности есть тирания, деспотизм и диктатура. История мировых цивилизаций дает бесчисленные подтверждения этому (пусть задумаются сторонники возрождения в стране самодержавной, "ответственной только перед Богом" монархии...). Как сказал А. Файоль: "Мужественное принятие и сознание ответственности вызывает уважение других; это — род мужества, всюду очень ценимый. И тем не менее ответственности обычно настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности".

13.4. Стиль руководства

Власть в каждом, кто вкусил сей плод, оставляет отраву вечного послевкусия ее незабываемой сладости.

М. Джилас.

Методы искусства управления эффективно применяются в таком важном аспекте управленческой деятельности, как стиль руководства, так как в привычной манере поведения руководителя по отношению к подчиненным, в том, как он обычно говорит, слушает других людей, как он реализует управленческие решения заложено и то, как подчиненные относятся к руководителю, и, соответственно, то, насколько эффективна работа коллектива. Стиль руководства — привычная для конкретного руководителя система методов, реакций на возникающие ситуации, используемая им в своей практической деятельности. Каждая организация имеет свои неповторимые специфические особенности, и каждый руководитель уникален, наделен своими неповторимыми способностями, талантами. Поэтому четко классифицировать стили управления весьма трудно, хотя такие попытки предпринимались неоднократно. По определению А. А. Русалиновой, стиль руководства — стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя. Традиционно различают следующие стили управления: авторитарный (желающие внести и свой вклад в науку предлагают еще ряд названий — автократический, административный, волевой, директивный), сосредоточенный исключительно на работе (одна крайность), демократический (он же коллегиальный, товарищеский) и либеральный (свободный, нейтральный, анархический, попустительский, невмешивающийся, разрешительный, формальный, номинальный — достаточно?), сосредоточенный на человеке (другая крайность). Но различают еще и новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный — опять классификация и терминология!

Авторитарный (от лат. *auctoritas* — власть, влияние) руководитель является сторонником централизации управления, обладает достаточной властью, жестко диктует свою волю исполнителям и чаще всего обращается к потребностям низших уровней исходя из концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности и, чтобы заставить их трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу (об этом говорит и теория Х Макгрегора!). Он принимает решения единолично, основываясь на личном опыте и интуиции, директивно определяет функции подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу, строго контролирует их действия, пресекает всякую критику в свой адрес и наделяет исполнителей минимумом информации: только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Формально такой руководитель опирается на установленную управленческую иерархию, действующую структуру управления и на систему прав и обязанностей работников. Манерами поведения и часто даже внешне авторитарные руководители похожи друг на друга: угрюмый, неприветливый, всегда озабоченный, "сам не шучу и другим не позволю", некоторые насмешники уверяют, что все такие руководители должны быть обязательно небольшого роста и тайно любить спиртное. Однако авторитарная власть, не знающая сострадания и компромиссов, не

обязательно характерна для сильной личности. Чаще такой стиль руководства предпочитают слабые и примитивные начальники, стремящиеся стать "незаменимыми". Но не нужно сразу же отбрасывать этот стиль руководства: миллионы людей, особенно старшего поколения, воспитанные советским строем, считают его совершенно естественным и единственно правильным — "приказ начальника — закон для подчиненных". При особых, экстремальных ситуациях, при жестком дефиците времени (война, пожар, стихийные бедствия, кризисная ситуация на фирме) этот стиль управления является оправданным, жесткая централизация гарантирует оперативность выполнения решений и их надежный контроль.

Демократический (коллегиальный) стиль управления базируется на другом понимании человеческой сущности: труд — процесс естественный, самоуправление и приобщение к задачам и целям организации позволяют творчески решать возникающие проблемы совместно с руководством (теория У Макгрегора), Руководитель сознательно децентрализует свою управленческую власть, консультируется с подчиненными при выборе решений, передает им имеющуюся информацию, апеллирует к более высокому уровню потребностей человека, не навязывает свою волю, часто делегирует подчиненным свои полномочия. При этом стиле управления задействованы каналы коммуникаций, инициатива всячески стимулируется, что способствует двустороннему обмену мнениями для достижения взаимопонимания. Подчиненные убеждены, что, выполняя требования начальника, они получают вознаграждение, адекватное их усилиям, и заинтересованно воспринимают управляющие решения, в подготовке которых они сами зачастую принимали участие. При демократическом стиле управления основная функция руководителя — координация и ненавязчивый контроль, дисциплина базируется на сознательности работников, а не на страхе перед начальником. В таких коллективах редко возникают конфликты, общность взглядов, позиций и высокий престиж руководителя создают благоприятные условия для принятия решения на основе плюрализма мнений. Однако коллегиальный тип руководства требует много времени на разработку и согласование управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности. Шутят, что в комиссии из шести человек двое занимаются делом, трое похлопывают их по спинам, а последний составляет свое особое мнение. Демократизация общества, на которую совсем недавно возлагались большие надежды, оправдала их далеко не полностью. На смену эйфории пришли вновь мысли об авторитарном режиме, о "сильной" власти. У Черчиллю принадлежит фраза, что демократия — худшая из всех форм правления, за исключением всех прочих, которые человечество испробовало на своей шкуре...

Либеральный (разрешительный) стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, и коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Сторонники либерального стиля управления с долей сарказма заявляют: если люди думают, что это они управляют, то ими

можно будет управлять. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом — задача не из легких. Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нужно уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения. Руководитель-либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей. Самое опасное испытание для либерального стиля управления — возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных, неординарных личностей. В таких случаях либеральность может превратиться в попустительство, а коллективу грозит опасность разделиться на враждующие группировки. В настоящее время далеко не все производственные коллективы готовы к этой форме самоуправления, тем более что идеи либерализма извращены и опошлены общественными деятелями типа Жириновского и ничего общего не имеют с известным девизом индивидуализма: *laissez faire, laissez passer* — "пусть делают что угодно".

Популярна графическая интерпретация стилей руководства (рис. 35), которая получила название "решетка менеджмента" и наглядно раскрывает суть этих стилей.

Предложенная американскими учеными Р. Блейком и Д. Моутоном "решетка менеджмента" в своеобразной "системе координат" отражает все рассмотренные нами стили руководства и наглядно демонстрирует, что идеальным, самым продуктивным должен быть стиль с координатами 9—9, когда наиболее полно учитываются нужды производства и потребности коллектива.



Рис. 35. Стили управления на решетке менеджмента

Сравнивая приведенные выше стили управления и вспоминая всеобщее ликование при переходе от социалистического пути развития к

демократизации общества, можно сделать якобы обоснованный вывод в пользу демократического стиля управления. Но вот что пишет крупный немецкий социолог Д. Сцелл [122]: "Сегодня с откатом к авторитаризму в общей политике демократия сама по себе не представляет больше ценности. Оценка негативного воздействия демократии в экономических терминах стала распространенным явлением. Современный всемирный кризис объясняется некоторыми хорошо известными авторами как результат государства всеобщего благосостояния, т.е. слишком большого участия народа. Элитарность снова вернулась. Социальные различия стали предметом гордости". Много спорного в этом утверждении, но и в России демократические деятели, как и многие их лозунги, потерпели фиаско.

Очевидно, что ни один стиль руководства не является универсальным для любой производственной ситуации. Чаще встречаются смешанные, гибридные стили, нередки случаи, когда авторитарный по своим убеждениям начальник внешне ведет себя весьма демократично: вежлив, приветлив, готов выслушать мнение коллег, но его решения давно готовы и ни в чьих рекомендациях он не нуждается. При возникновении экстремальных ситуаций либеральный, "добрый и мягкий" руководитель обязан проявить свою волю, и тогда его стиль управления организацией будет жестким, авторитарным. Если же коллектив состоит из высококвалифицированных сплоченных специалистов своего дела, то авторитарный стиль в этом случае будет явно неуместным.

Стиль управления чаще всего зависит от стабильности или изменчивости окружающей среды: при изменении ситуации авторитарный руководитель может не справиться единолично с выбором оптимальной стратегии и ему придется привлекать к выработке решения все творческие силы коллектива; чем сложнее решаемые задачи, тем более обоснованными будут коллегиальные методы управления. При спокойной атмосфере внутри коллектива и стабильности внешней среды авторитарный стиль управления оправдывает себя. Это обстоятельство хорошо иллюстрирует рис. 36.

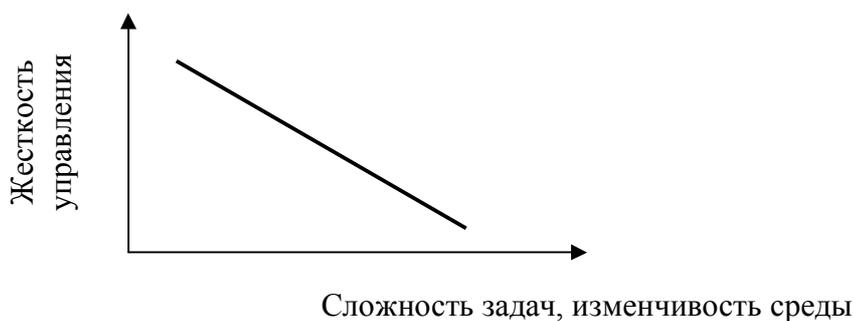


Рис. 36. Зависимость стиля управления от сложности задач

Стиль управления и квалификация персонала, как и срочность решения управленческих задач, связаны между собой обратной зависимостью: чем ниже квалификация сотрудников и чем меньше времени на решение задачи, тем более четкими, конкретными, а следовательно, и жесткими должны быть указания руководителя. Высококвалифицированные сотрудники предпочитают постановку задач не в строго структурированной форме, что оставляет свободу, более широкое поле деятельности и стимулирует удовлетворение высших потребностей личности — власти,

самоутверждения, успеха. Сотрудники, привыкшие к послушанию и не имеющие выраженной индивидуальности, предпочитают более жесткое, конкретное и ясное управление при хорошем вознаграждении и сохранении стабильной, спокойной рабочей обстановки [10].

Умение быть пластичным, многовариантным, искусно владеть всеми регистрами стилей руководства — высокое мастерство. Хотя властному, с жестким характером человеку трудно и даже неприятно играть роль добренького, контактного "рубахи-парня", можно собачонку подстричь под льва, но льва превратить в болонку практически невозможно. Каждый руководитель неповторим, имеет свой жизненный и производственный опыт, свои принципы, идеалы, и рекомендовать ему какой-либо стиль управления как эталонный было бы ошибкой, тем более что далеко, не всегда эти стили проявляются в явном, чистом виде. И для каждого стиля руководства наука и искусство управления предлагают свои рекомендации, методы и приемы. Но есть и общие для всех стилей руководства методы организации межличностных отношений, известные еще с древних времен. В частности, методы риторики — науки о способах убеждения — весьма полезны для руководителя любой ориентации.

13.5. Этика деловых отношений

*Прибыль — превыше всего, но честь
превыше прибыли.*

Девиз русской газеты

"Биржевые ведомости"

Этика — одна из древнейших философских теорий, объектом изучения которой является мораль, нравственные проблемы, возникающие перед обществом (от греч. *ethos* — привычка, обычай). По своей концептуальной основе этика претендует на решение важнейших проблем, когда-либо стоявших перед человечеством: в чем смысл жизни человека, что считать добром, а что злом, истинным и ложным, справедливым и несправедливым. Не случайно великий Кант заметил, что есть два удивительных явления — звездное небо над головой и моральный закон внутри нас. Основателем этики считается древнегреческий философ Аристотель, который в IV веке до нашей эры создал фундаментальные трактаты о нравственности, о понятиях добра и зла, о достойных или аморальных поступках людей ("Никомахова этика", "Большая этика", "Эвдемова этика").

Поскольку правила практической, нормативной этики вырабатываются в процессе социальной деятельности, то в современной российской действительности, особенно в мире бизнеса и предпринимательства, об этике вспоминать не принято, а уж если иногда и приходится, то с некоторой застенчивостью и стыдливостью. Но если мы действительно хотим вернуть свои национальные духовные ценности, то об этике, законам которой неукоснительно подчинялись все русские люди независимо от их социальной принадлежности, нужно вспомнить в первую очередь.

Совсем непросто философские концепции этики. Уже много веков пытливые умы различных философских школ ведут спор об источнике и основе моральных идей. Рассматривались идеи появления принципов морали из внеисторических начал — от Бога или законов космоса

(теологическая этика, натурализм) или как следствие саморазвивающейся абсолютной идеи (Кант, Гегель). Этика, проблемы достижения счастья глубоко рассматривались основоположником античного скептицизма Пирроном и его учениками (трудно удержаться от желания напомнить, что скептицизм обосновывал невозможность познания окружающих человека вещей и рекомендовал воздерживаться от всяких суждений о них. Тогда будет достигнут душевный покой, невозмутимость, а это и есть счастье — в отсутствии страданий (как перекликаются эти мысли с идеями буддизма!). И в современной философии этический релятивизм исходит из утверждения, что нравственность имеет только условный, относительный характер; эти же взгляды характерны для экзистенциализма и прагматизма.

Принципы нравственности исторически изменчивы, и каждый народ имел право считать именно свою мораль наилучшей. Изменяясь вместе с изменениями общества, мораль испытывала воздействие религии, науки, знала собственные взлеты и падения, зигзаги и отклонения. Есть, например, попытки рассмотреть формирование нравственных норм за последние 200 лет под воздействием религии ведущей мировой державы. Так, столетие, с 1775 г. по 1875 г., — в век Великобритании, "владычицы морей", — господствовала англиканская (почти традиционно-христианская) этика, столетие с 1875 по 1975 г. — век США с доминированием протестантской этики в понимании Б. Франклина и других Отцов Государства, а с 1975 г. наступил век Азиатско-тихоокеанского региона, и следует якобы ожидать формирования взглядов конфуцианской этики. Будем надеяться, что под влиянием многих общественных факторов развитие нравственности идет по восходящей линии, раскрывая перед человечеством пути его гармонического развития, хотя периодически и наблюдаются отклонения от высокогуманных идеалов, эти зигзаги нравственности, характерные для современности.

Совсем непросты взаимоотношения между правом, социальным управлением и этикой. Изначально право, закон и этика должны выполнять схожие функции регулирования жизнедеятельности общества, но не в каждом случае закон бывает этичен, закон не может быть универсальным для всех жизненных случаев. Этика проявляет значительно большую гибкость по сравнению с жесткими требованиями административного права, она располагает множеством методов неформального воздействия на личность. Опасные последствия научно-технического прогресса и экологические сдвиги в природе заставили многих ученых глубже вникать в этические проблемы человеческого общения и ответственности инженеров и ученых перед обществом. Не случайно академики В. И. Вернадский и В. А. Энгельгардт на вопрос корреспондентов о том, какие проблемы науки их сейчас волнуют больше всего, ответили практически одинаково — вопросы этики. Но мы обратимся к этике с более приземленных позиций — с точки зрения управления, исходя из необходимости изучения особенностей поведения людей в различных жизненных ситуациях. Из философского и нормативного багажа этики важно выделить те моральные ценности, которые соответствуют общепринятым в деловом мире принципам поведения. Это честность и порядочность, единство слова и дела, терпимость и благожелательность, тактичность и деликатность, справедливость, самокритичность, культура речи, манера поведения и еще многое другое, что делает человека личностью.

В этике деловых отношений много спорных и противоречивых проблем. Например, один из основных постулатов этики утверждает примат общественного над частным, необходимость ставить интересы государства выше интересов отдельного человека (общинная этика, в определенной степени и коммунистическая мораль), но с другой стороны, одним из основных требований гражданской этики является соблюдение прав человека, категорично запрещающее принятие решений, ущемляющих права хотя бы одного члена общества, запрет на дискриминацию одних путем предоставления каких-либо привилегий другим. Или: строгое соблюдение законов, даже если из-за нерасторопности законодательной власти они вошли в противоречие с фактическими условиями жизни общества и не отвечают его интересам. Инверсия этого тезиса может быть выражена в правовом нигилизме: "разрешено все, что не запрещено", а в условиях несовершенной правовой базы России предпринимателю чрезвычайно легко оказаться среди мафиозных структур.

Исторически сложившееся в обществе профессиональное разделение труда способствовало появлению и профессиональной морали. Достаточно вспомнить знаменитую клятву Гиппократ (если бы всегда помнили о ней врачи!), кодексы офицерской чести и воинскую присягу, клятвы франкмасонов, тамплиеров и розенкрейцеров — все эти ритуалы отражают кастово-корпоративные нравственные принципы. К некоторым видам профессиональной деятельности предъявляются повышенные моральные требования из-за особой ответственности и важности результатов труда специалистов, объектом деятельности которых является человек. Это работники здравоохранения, просвещения, правоохранительных органов, средств массовой информации и, конечно, руководители любых уровней. К работникам этих профессий предъявляется более высокая и многогранная мера моральной ответственности и норм поведения. Нарушение принципов деловой этики этими работниками оказывает негативное воздействие на статус и репутацию всей профессиональной группы. Известны "отдельные нетипичные" случаи, когда работники автомобильной инспекции и милиции вымогают взятки, врачи и учителя получают за свои услуги деньги и подарки. Особо ощутимый ущерб может быть нанесен обществу, если будут нарушаться нормы профессиональной этики работниками следственных и судебных органов, так как от представителей права требуется неподкупность, соблюдение требований закона и осуществление равенства перед ним всех, независимо от должностного и служебного положения.

Высокие нравственные требования предъявляются и к представителям тех профессий, в которых в отличие от труда ученого, врача, журналиста на первый план выступают проблемы организационно-технические. Руководитель, инженер, специалист — организатор производства — центральные фигуры сферы материального производства, что делает закономерной не только постановку вопроса об усилении творческой отдачи, повышении их роли, авторитета и престижа труда, но и о нравственной ответственности перед обществом. Действительно, специалист, владеющий методами воздействия на коллектив и личность, успешно применяющий методы искусства управления, способен добиваться реализации своих целей, заставлять других подчиняться своей воле. А если принятое им решение неверно, если оно направлено против жизненных интересов общества, в ущерб другим? Если это прихоть сильного, умного,

опытного, но злобного и эгоцентричного самодура, обладающего всей полнотой авторитарной власти?

Моральная оценка поступка, нравственный аспект человеческой деятельности настолько важны и актуальны для современного русского общества, что на этой проблеме следует остановиться подробнее. Оправдывает ли великая и благородная цель дурные или даже сомнительные методы ее достижения? Какова мера ответственности человека за его поступок, за его влияние на судьбы других людей? Как найти такое оптимальное средство, которое привело бы к желанной цели и было бы само по себе наибольшим добром или, что почти то же самое, наименьшим злом? Эти нравственные проблемы уже много веков волнуют лучшие умы человечества, и особенно остро, глубоко они изучались великими мыслителями России.

Можно ли строить всеобщее счастье человечества, если для этого нужно было бы обречь на страдание и слезы невинного ребенка? — спрашивает Иван Карамазов; имеет ли право человек распоряжаться жизнью других людей, и если этим правом обладает Наполеон, то почему этого права нет у Родиона Раскольникова? И другие герои романов Ф. М. Достоевского мечутся между желанием сделать добро или отдаться циничным, низменным инстинктам (Ставрогин, Свидригайлов). Проблемы нравственного конфликта с беспощадной правдивостью описаны Л. Н. Толстым, показавшим душевные страдания князя Нехлюдова, который должен был сделать выбор между формальными общественными нормами и своей виной перед женщиной, причиной падения которой был его безнравственный поступок.

Прийти на помощь человеку, попавшему в беду, — долг каждого члена общества, это этично и благородно. Сделав добро другому, мы вправе гордиться своим высоконравственным поступком, но попробуйте осторожно, деликатно заглянуть в глубину своей души — чего больше в этом добром поступке: истинной, бескорыстной доброты или самолюбования, эгоцентричного удовольствия от этичного, одобренного обществом "бескорыстного" акта? Друг познается не только в беде, но и в радости. Далеко не каждый может выдержать испытание радостью за счастье другого. Исследования психологов показывают, что способность радоваться радости другого исчезает у большинства девочек в 5—6, а у мальчиков в 7—8 лет...

Каждому человеку неоднократно приходилось сталкиваться с решением нравственного конфликта: сказать правду или солгать (или промолчать!), принять сомнительное предложение или отказаться от него, получить материальные блага за счет других, пожать руку подонку или отвернуться от него. Моральный конфликт имеет в своей основе такую ситуацию, когда человеку предстоит сделать выбор между различными, чаще всего противоположными линиями поведения, когда человек стоит перед дилеммой: или — или. Проблема нравственного выбора стоит перед человеком всегда, решает ли он личную проблему или разрешает конфликтную ситуацию в коллективе. Каждый член коллектива, и особенно его руководитель, должен определить свою позицию, мотивировать свою линию поведения в сложившейся ситуации. Альтернативность выбора не просто понимается, но и мучительно переживается человеком. Понятно, почему так часто люди стараются снять с себя необходимость сделать выбор

и таким образом уйти от ответственности за него. Слабовольные и недалёковидные пассивно ожидают, что конфликт как-то сам собой разрешится и тем самым уцелеет гармоничность их самосознания и не будет нанесен ущерб душевному комфорту. Такая пассивность не остается без вредных последствий для психики и так или иначе скажется на межличностных отношениях. Великий философ и сатирик Вольтер смеялся в своем бессмертном "Кандиде" над нерешительными и робкими "оптимистами", рассуждающими, что "все к лучшему в этом лучшем из миров!". Продуманный и решительный выбор в ситуации морального конфликта закаляет характер человека, способствует накоплению личного нравственного опыта, самоутверждению и совершенствованию человека. При несомненной нежелательности нравственных конфликтов они, однако, способствуют моральному созреванию личности, в душевной борьбе мужает характер, преодолеваются собственные недостатки и слабости. Нет готовых рецептов в решении проблем морального выбора, но ясно, что человек должен выйти из сложной душевной борьбы с наименьшими нравственными и психологическими потерями.

Есть и более прагматичная сторона необходимости соблюдения руководителем принятых в обществе моральных принципов. Труд руководителя всегда направлен на достижение определенных целей, рассчитан на успех, но если в своей деятельности менеджер будет руководствоваться аморальными или просто сомнительными нравственными нормами, то карьера его будет непродолжительной, коллеги просто откажутся от контактов с ним. Истинный профессионализм неизбежно должен иметь в своей основе определенную нравственную доминанту, понимание своего профессионального долга и щепетильное отношение к профессиональной чести и ответственности. От того, насколько слитны в человеке его профессиональные и нравственные начала, зависят успех дела, цельность личности руководителя, мера его творческого самовыражения.

В наше сложное, противоречивое время особую роль играет важный элемент деловой этики — честность и порядочность руководителя, менеджера. С этим согласится каждый современный деловой человек, но тогда откуда берется эта беззащитная армия хапуг и беспардонных рвачей? Многочисленные социальные исследования [40, 38] дают весьма отталкивающий портрет современного русского предпринимателя: полное отсутствие представления о культуре бизнеса, профессиональная некомпетентность, поскольку он стал заниматься бизнесом, т.е. принципиально новой для него деятельностью, не имея каких-либо специальных знаний, нечестное ведение дел.

"В прежние времена иностранцы закрывали глаза на неотесанность своих советских партнеров, поскольку те выступали не сами по себе, а в качестве полномочных представителей державы, гарантировавшей выполнение даже самых невыгодных контрактов. Теперь же наши деловые люди чаще всего представляют свои собственные предприятия и компании, и от впечатления, которое они производят на потенциального партнера, очень часто зависит судьба даже хорошо продуманного начинания. У подавляющего большинства наших бизнесменов полностью отсутствует представление о деловой этике, поэтому надеяться на прочный коммерческий успех им не приходится. Вот почему они стремятся к

скоротечному обогащению, стараясь сегодня любой Ценой "выколотить" деньги, не заботясь о дне завтрашнем, им присущи наглость, честолюбие и эгоизм" [62].

Мрачный, но объективный вердикт, вынесенный большинству современных руководителей компаний и фирм компетентными учеными-социологами, может быть несколько смягчен выводами тех же ученых: "Осваивая новое жизненное пространство, имя которому — цивилизованный рынок, российские предприниматели должны знать, что только 10—15% из жаждущих утвердиться в рыночных структурах добиваются успехов. На удачу может рассчитывать лишь тот, кто не только знает экономические законы, но и умеет устанавливать деловые связи, сотрудничать с людьми и управлять ситуацией, коллективом и самим собой, т.е. является культурным бизнесменом" [62]. Действительно, жульнические фирмы и банки не могут надеяться на долгое существование, и скоро, когда политическая власть в стране перейдет в сильные и честные руки, нравственный климат в деловом мире будет значительно чище. Еще один мощный фактор действует в стране против бесчестных и беспринципных нуворишей: население пристально наблюдает за "сладкой жизнью" внезапно разбогатевших "новых русских", рассматривает невиданные раньше автомашины самых роскошных марок, читает о кровавых "разборках" между ними. Помня, что в стране длительное время культивировалось крайне отрицательное отношение к предпринимательству, население в своем большинстве считает новых русских предпринимателей удачливыми и, несомненно, умными, но и антиобщественными субъектами. Общественное мнение — фактор весьма весомый, и новым русским бизнесменам придется в конце концов с ним считаться.

Есть еще одна особенность, характерная уже много веков для образованного русского общества. Никогда не было принято у нас говорить о деньгах, наживе, прибыли и тем более хвалиться своим достатком, проявлять этакую "купеческую роскошь". В этом отношении всегда удивляет американское общество, этика которого вполне поддерживает открытое стремление к богатству любым путем, считая достижение материального преуспеяния центральной задачей практически каждого американца и ставя богатство выше любых духовных ценностей. Именно эти образцы общественной этики старательно прививают сейчас нашему народу как высшее достижение западного образа жизни.

Еще более конкретная угроза надвигается на нашу страну с Запада — наряду с великими достижениями информационных технологий к нам начинают проникать весьма распространенные в развитых странах система и методология корыстных нарушений этики предпринимательства, не имеющих признаков явных противоречий с действующим законодательством.

В первую очередь это касается различных методов промышленного шпионажа, т.е. сбора информации о закрытых фирменных технологиях путем прослушивания служебных и личных телефонов и установки так называемых "жучков", позволяющих записывать конфиденциальные разговоры. Значительно выросли объемы продаж как подслушивающей аппаратуры, так и систем обеспечения защиты информации. В Великобритании за последние 10 лет объем продаж технических средств по нелегальному сбору и защите информации вырос с 6 млн. до 70 млн. фунтов

стерлингов и ежедневно (!) продается около 200 подслушивающих устройств [32]. Для сбора закрытой информации не брезгают копаться в мусорных контейнерах и идти на подкуп сотрудников фирм.

Тщательно отработана и технология манипулирования информацией, от наглой дезинформации до распространения порочащих фирму слухов, что может нанести существенный урон репутации фирмы или позволяет наживаться на падении курса акций оклеветанного конкурента. Наиболее распространенное нарушение этики предпринимательства — переманивание сотрудников фирм-конкурентов. Особенно острые схватки между соперничающими фирмами наблюдаются во время наборов на работу выпускников престижных вузов. Все эти распространенные за рубежом методы нарушения этики бизнеса стали известны и в нашей стране. Знать эту уже, увы, отработанную и глубоко порочную систему необходимо и нашим руководителям для принятия профилактических мер.

Остается надеяться, что время принципа "не обманешь — не продашь" подходит к концу, нечестность в современном цивилизованном бизнесе лишь досадное исключение, но никак не правило. За честностью и порядочностью — основой практики современного предпринимательства — будущее во всех сферах производственной и коммерческой деятельности.

13.6. Этикет в современном обществе

Правила поведения порой напоминают ритуальные обряды: они кажутся бессмысленными, но они воспитывают людей.

А. де Сент-Экзюпери

В системе важных законов управления, регламентирующих процедуру общения людей друг с другом, прочное место занимает этикет, т.е. правила поведения в обществе. Средства массовой информации и специальная литература все чаще обращаются к проблеме этикета. Этот повышенный интерес к вопросам этикета объясняется не только ностальгией по "доброму старому времени", не только участившимися поездками руководителей государства за рубеж, но и более прагматичными причинами. Часто, слишком часто, умные, энергичные русские предприниматели терпели фиаско при общении с иностранными партнерами из-за своих дурных манер и неумения держаться в обществе. Попытки оправдать свою невоспитанность особыми, якобы чисто русскими принципами гостеприимства и "современными" манерами не выдерживают никакой критики.

Известно, что основы европейского этикета были заложены при блестящем дворе короля Франции Людовика XIV, когда были продуманы до мельчайших подробностей правила поведения придворных, сановников и гостей на государственных церемониях, праздниках и балах. Приглашенные на такие торжества получали специальные билеты (этикетки) с указанием времени и места организации приема, а также рекомендации по регламенту и особенностям костюма. Хотя, несомненно, во все времена и у всех народов были свои установленные правила и нормы поведения для различных социальных кругов, но современные основы этикета были регламентированы французскими придворными "этикетками".

Отношение общества к этикету, особенно тех социальных слоев, которые не следовали его правилам, часто бывало скептическим, еще чаще — ироническим, а иногда и откровенно враждебным, критическим. С начала XIX века и до 1917 г. либеральная разночинная интеллигенция России настойчиво противопоставляла образование как истинную, действительную ценность воспитанию как ценности, по их мнению, мнимой, иллюзорной и уж несомненно второстепенной. Старый спор из теории утилитаризма — форма и содержание! В советских энциклопедических словарях этикет отвергался категорически, как "форма поведения, обхождения в высших слоях дворянско-буржуазного общества".

Однако жизнь убедительно доказала, что правила поведения в обществе существуют и эти правила необходимо выполнять, чтобы не быть изгоем. Многим уже стало ясно, что если одеваться неопрятно, есть руками, сморкаться пальцами, употреблять нецензурные слова, то двери многих домов и учреждений закроются перед ними, деловые и дружеские контакты станут невозможными. Какой стиль поведения взять за основу, ведь каждый слой общества имеет свои обычаи, свои негласные правила поведения, — задача не такая уж простая, и каждый решает ее согласно виденным эталонам, обычаям своего привычного социума в соответствии с уровнем своей культуры, интеллектуальным багажом и воспитанием.

К примеру, насмешники уверяют, что в среде художников необходимо быть неопрятным, носить нестиранные темные, желательны клетчатые рубашки, обязательный свитер и мешковатые брюки, туманно рассуждать об экспрессии, пропавшем свете, о своем непризнанном "видении", быть непременно волосато-бородатым и с отвращением пить водку. Актеры и особенно режиссеры должны обладать потрепанной кожаной курткой и кепкой, быть предельно раскованными, мастерски рассказывать анекдоты и охотно принимать приглашения поклонников "посидеть" в ресторане: Многие "новые русские" легко распознаются по красным пиджакам, одуряющему аромату одеколону и бегающим глазам. Своим правилам поведения и весьма своеобразному "кодексу чести" подчиняются путаны, "крутые парни", депутаты и политические лидеры.

Но если отбросить иронию и задуматься об этикете предпринимателя, служащего госаппарата или руководителя любого уровня, то его поведение в обществе достаточно строго регламентировано, хочет он этого или нет, и это не только умение зевать с закрытым ртом. Несомненно, что требования этикета в настоящее время стали более "демократичными", хотя и сейчас воспитанный и вежливый человек должен уверенно ориентироваться в сложных иерархических взаимоотношениях и следовать стереотипам, отработанным моделям поведения.

Весьма популярна за последние годы ориентация на американских бизнесменов, на их своеобразный этикет. Многим импонирует совершенно раскованная манера поведения американцев, подчеркнутая приветливость, доброжелательность и оптимизм, умение быстро перейти на дружелюбный, заинтересованный тон беседы. Однако простота и демократичность манеры поведения американского делового человека также достаточно жестко формализована и подчиняется непростому этикету. Да, американец считает возможным иногда развалиться в кресле, задрать ноги на стол, разговаривать с женщиной, держа руку в кармане, похлопать приятеля по плечу, но наряду с этой внешней демократичностью, даже простоватостью поведения

пресловутый "американский образ жизни", воспитание, полученное в семье и колледже, опыт общения с деловыми партнерами требуют весьма строгого соблюдения делового этикета. Точность, аккуратность, умение держать данное слово, опрятность в одежде, четкая регламентация поведения в стандартных ситуациях определяют стиль служебного и дружеского общения деловых людей Америки.

Несомненно, что много привлекательного есть в деловом этикете и других стран: корректность и безупречные манеры английских джентльменов, приветливость и невозмутимость японцев, подчеркнутая галантность французов, надежность и пунктуальность немцев, но хотелось бы подробнее остановиться на этикете русского дворянства — сословия, которое еще недавно составляло гордость России и так безжалостно ошельмованного и забытого в последнее время. Русский аристократ (в истинном, неискаженном смысле этого слова) был носителем традиций и духовных ценностей дворянской культуры, его манера поведения, особый тип личности отражал неподдельное единство высоких этических и этикетных норм. Несомненно, что этикет русского дворянства формировался с середины XVIII века под значительным воздействием европейского и особенно французского этикета, но его дальнейшее развитие было настолько своеобразным и плодотворным, что русский дворянин — офицер, помещик, дипломат, писатель — благодаря воспитанию, манерам, высокой нравственности пользовался искренним уважением в любой стране. В этом выводе нет ура-патриотизма, автору посчастливилось жить среди этого угасающего сословия и встречаться с истинными русскими аристократами за рубежом.

Для русского дворянина этикет никогда не был самоцелью, соблюдение правил этикета было естественным и не обременительным следствием воспитания. С самого раннего детства ребенок должен был усвоить на всю жизнь, что он — дворянин, а это налагает на него особую ответственность за каждый свой поступок. *La noblesse oblige*, т.е. дворянство, благородное происхождение, положение обязывает — один из центральных постулатов дворянства. "Кому много дано, с того много и спросится" — часто повторял своим детям великий князь Константин Романов (известный поэт, писавший под псевдонимом К. Р.).

Самым ранимым в сложном организме дворянства любой страны и самым большим достоянием дворянина, оберегаемым с особой тщательностью, являлась дворянская честь. Привитое с младенческих лет понятие чести дороже любых мыслимых ценностей: выгоды, успеха, даже безопасности, принципы всегда были дороже любых результатов. Именно принципы чести и достоинства вознесли дворянство над всеми другими сословиями, но именно они часто бывали причиной жизненных неудач, срывов в служебной карьере и стоили жизни тысячам его представителей при всей строгости запрета на дуэль. Причем сама дуэльная ситуация была парадоксальной: принять вызов — уголовное наказание неминуемо; отказаться — судом чести офицер изгонялся из полка. Строгость кодекса чести одинакова для дворянства всех народов: для японских самураев, для испанских идальго, для дворян Англии, Франции, Германии, России.

Нет, пожалуй, более распространенного, более нелепого и несправедливого убеждения, что дворянству свойственна надменность, родовое чванство. Наоборот, отличительной чертой аристократа, как и

любого хорошо воспитанного человека, является естественная скромность, невозмутимое спокойствие, сдержанность, даже простота в общении со всеми, независимо от их общественного положения. Лорд Честерфилд советовал своему сыну: "Если бы даже тебе пришлось разговаривать с самим королем, ты должен держать себя столь же легко и непринужденно, как и с собственным камердинером". А. С. Пушкин пишет своей жене, чтобы никогда не изменялся ее "милый, простой аристократический тон", обоснованно поставив знак равенства между простотой и аристократичностью. Непросто, конечно, достичь этой естественности и непринужденности, и решающая роль воспитания из поколения в поколение здесь очевидна (невольно вспоминается известная английская притча о том, что газон будет ухоженным, если его "всего лишь" регулярно поливать, очищать от сорняков, аккуратно стричь... не менее 300 лет!).

У русского дворянства есть свои особые и весьма привлекательные черты, нашедшие отражение и в правилах этикета. Многие дворяне получали не только хорошее воспитание, но и весьма глубокое образование (не все, конечно, не нужно идеализировать дворянство, вспомним хотя бы героев бессмертного Гоголя!). Гувернеры, бонны закладывали с детства основы свободного владения европейскими языками и правилами этикета, гимназии, университеты, сеть закрытых специальных учебных заведений открывали доступ к знаниям не только детям из обеспеченных семей. Владеть классической и современной литературой и философией, "вызывать улыбки дам огнем неожиданных эпиграмм" без серьезного образования вряд ли возможно. Поэтому в дворянском обществе непринужденный светский разговор часто затрагивал глубокие нравственные, философские и политические темы.

Обязательным требованием этикета русского дворянства была высокая, принципиальная физическая чистоплотность. Абсолютно чистым и ухоженным должно быть не только тело, одежда и обувь воспитанного человека, но и его жилище, чего, увы, хроники двора Людовика XIV не отмечают. Прочитав у И. Ильфа и Е. Петрова, что "в дворницкой стоял запах гниющего навоза, распространяемого новыми валенками Тихона. Старые валенки стояли в углу и воздуха тоже не озонировали", можно обоснованно предположить, что Тихон не был дворянином. Удивительно прочная, кровная связь с простым народом весьма характерна для русского дворянства. Л. Н. Толстой говорит о Наташе Ростовской: "Где, как, когда воссала в себя из того русского воздуха, которым она дышала — эта графинечка, воспитанная эмигранткой-француженкой, этот дух, откуда взяла она эти приемы...?" Безупречно светская Татьяна Ларина всей душой любила обычаи и преданья "простонародной старины". В русской дворянской среде нашли прочное и постоянное место народные сказания и поверья, широко использовались народные поговорки и пословицы, хотя английский джентльмен считал бы это дурным тоном. У дворян никогда не было проблем в общении с народом, так как связь с ним никогда не прерывалась, среди него они жили — иногда круглый год, чаще во время каникул. Эти проблемы характерны для разночинной интеллигенции, хотя именно они искренне хотели для народа счастья и благополучия и претендовали на знание его души. Этот затянувшийся рекем традициям угасающего русского дворянства имел основной целью доказать, что за

образцами высокой нравственности, духовности, строгих правил этикета не нужно ездить далеко, тем более за океан.

Теперь о самом этикете. Главная особенность этикета — его разумность, основы — нравственные нормы, его цель — не усложнить, а облегчить поведение человека в обществе. Можно, конечно, есть и руками, но это неразумно и непрактично, можно пить шампанское из алюминиевой кружки, но ведь, согласитесь, вкуснее, приятнее и торжественнее пить его из красивого бокала. Безнравственно смеяться над калекой, ударить женщину, грубить старику, глумиться над незащитным и слабым — все это, естественно, осуждается правилами этикета. Людовик XIV, желая проверить воспитанность вельможи, известного своими безупречными манерами, предложил ему первому войти в карету и вельможа принял приглашение без всяких колебаний. "Вот действительно учтивый человек!" — сказал король: этикет требует упрощать, а не усложнять отношения между людьми. Жизнь многообразна, но и она состоит из отдельных, часто стандартных ситуаций, и этикет за многие века своего существования отработал безупречно разумные реакции человека на эти типовые ситуации.

Литература по правилам этикета подробно описывает что, как, где, когда должен делать воспитанный человек, хотя жизненных коллизий бесконечно много и учесть все нюансы поведения при бесчисленных комбинациях жизненных ситуаций совершенно безнадежно. Считается, что этикет лишь формализует отношения между людьми и не ставит перед человеком проблемы выбора между добром и злом, между справедливостью и несправедливостью. Однако, чтобы в совершенстве овладеть этикетом, необходимо в первую очередь непрестанно совершенствовать самого себя, чтобы иметь благородные манеры, нужно быть самому благородным и порядочным человеком, хотя, увы, известны и досадные исключения. Воспитание, честь, достоинство — главные и неперемennые основы этикета. Тот, кто не обладает этими основами, обречен каждый раз мучительно искать верное решение, постоянно ошибаться и в итоге, пытаясь утешить свое уязвленное самолюбие, заявить, что "все эти церемонии" совершенно излишни.

Современные образованные и культурные люди начинают все большее внимание уделять своим манерам, внешности, но чаще всего из этикета берутся лишь внешние его атрибуты: мужчины спешат целовать дамам ручки, вытягиваться "во фронт" при знакомстве, мучительно стираются есть только левой рукой, носить непривычную "бабочку" и платочек в нагрудном кармане пиджака. Да, важны и внешние проявления хорошего воспитания, всем нужно учиться самим и учить своих детей, но главное — непринужденность, естественность поведения и доброжелательное, уважительное, предупредительное отношение ко всем окружающим.

Некоторые советы современных специалистов по этикету вызывают невольное удивление. Как должна одеваться женщина в различных ситуациях — и дается подробная рекомендация (особенно жестко регламентирован костюм деловой женщины в США). "Деловая женщина прийти на работу в брючном костюме — может, а в обычной кофточке и брюках в различных ситуациях не может". И "без чулок прийти на работу — не может". А если бедная женщина вышла из дома "в тот час, когда уже кажется, и сил не было дышать, когда солнце, раскалив Москву, в сухом

тумане валилось куда-то за Садовое кольцо" (М. А. Булгаков) — ей все-таки нужно быть в чулках?

Что должен носить современный мужчина — и опять дается конкретная рекомендация: "к серому костюму можно надеть красный галстук, а к коричневому — зеленый, платок во внешнем кармашке пиджака принято носить из одной материи, что и галстук или носки" (?) и т.д. Такие советы при всей их спорности несомненно полезны, но давать их уместнее в журналах мод, а не литературе по этикету. Правила этикета лишь подразумевают, что женщины и мужчины должны быть одеты хорошо, а вот как — дело вкуса, стиля, манеры каждого, важно только, что человек должен быть одет безупречно.

В рамках этой книги нас интересует в первую очередь этикет и, в частности, костюм современного делового человека: государственного служащего, бизнесмена, предпринимателя. За последние десятилетия во всем мире определилась своеобразная униформа "белых воротничков" — так называют чиновников различных уровней. Да, действительно, обычно деловой человек одевает на работу костюм, белую рубашку и черные туфли. Этот стиль одежды пришел на смену чиновничьему вицмундиру, который раньше выгодно выделял человека в толпе, многое мог рассказать о месте человека в обществе, его корпоративной принадлежности и был весьма практичен.

Слава Богу, что канул в Лету полувоенный костюм с накладными карманами, в 50-е годы его носили все начальники, от Вождя и Учителя до директора банно-прачечного комбината. Ушла в прошлое и такая деталь костюма интеллигентного человека, как фетровая или велюровая шляпа, после того как эти шляпы стали обязательным атрибутом скотоводов азиатских республик. Очень выручает обедневших служащих невысокого ранга устоявшаяся мода на композицию из пиджаков и брюк разного цвета (очень просто объясняется появление и устойчивость этой моды — брюки изнашиваются быстрее пиджаков!). "Деловой человек подходит к лифту и обязательно здоровается с людьми, ожидающими лифт. Входящий в лифт должен сказать: "Добрый день". Первым в лифт, так же как и в ресторан, входит мужчина, так как лифт — это зона повышенной технической опасности". Мудро, но попробуйте проявить учтивость в лифтах Государственной Думы, "Белого Дома" или высотного здания МГУ, правильно ли там поймут вас? А в других "зонах повышенной технической опасности" типа электрички, трамвая, метро мужчина тоже должен стараться войти первым? "Женщина должна идти справа от мужчины" — верно, но если справа от тротуара едут по лужам грязной дороги автомашины? "Если в кабинет начальника вошла сотрудница, то мужчина, приветствуя ее, может не вставать". А вот король — вставал, так как он всего лишь король, а женщина обладает еще более высоким титулом — Женщина.

13.7. Мировоззренческое и культурное воспитание

Законодатель фурийцев велел, чтобы всякий, стремящийся уничтожить какой-нибудь из старых законов или ввести в действие новый, выходил

перед народом с веревкой на шее с тем, чтобы, если предполагаемое им новшество не найдет единогласного одобрения, быть удушенным тут же на месте.

Мишель де Монтень

Индивидуальное и общественное сознание можно считать здоровым, если оно адекватно отражает реальную обстановку и гибко приспосабливается к ее изменениям, "бытие определяет сознание" — как учил нас марксизм-ленинизм. Это утверждение в основном верно, хотя перед нашими глазами проходят и проходят многочисленные факты, показывающие, что в годы общественных потрясений сознание может носить иррациональный характер, а человек, личность может спрятаться от враждебной ему обстановки в своем иллюзорном, виртуальном мире. Мировоззрение человека является той устойчивой парадигмой, которая субъективно отражает систему понятий, взглядов, идеалов, принципов этики, стереотипов поведения окружающего реального мира, оно закладывается воспитанием и формируется всю жизнь. Эволюция индивидуального и общественного сознания характеризуется не только постепенным, но иногда и скачкообразным переходом к новой парадигме при неустойчивости в мировоззрении отдельных социальных групп. Формирование мировоззрения в основном процесс интуитивный, основные идеи, принципы принимаются "на веру" как постулаты, без доказательств, так как человек не в состоянии переработать, обдумать и оценить хотя бы малую часть громадного объема информации, поступающей из внешнего мира.

Обсуждая темы воспитания, мы обычно говорим о воспитании детей в детском саду или в школе, но ведь формирование личности не завершается с окончанием школы или института. Человек учится, воспитывается всегда, всю жизнь, но часто молодого специалиста встречают фразой: "Забудь, чему тебя учили, и начинай учиться заново". Работа, коллектив, сама жизнь — самые талантливые, неутомимые и беспощадно строгие педагоги, было бы лишь желание учиться. Человек получает производственное, профессиональное воспитание, получает иногда жесткие уроки правил поведения в коллективе, у него вырабатывается шкала нравственных и мировоззренческих ценностей. Кем станет человек — пьяницей, безнравственным эгоистом или уважаемым и честным, творческой личностью с большой и интересной судьбой — зависит не только от склонностей, особенностей самого человека, его таланта, но и в значительной степени от коллектива и от руководителя этого коллектива в первую очередь.

В понятие воспитательные методов управления включаются требования идеологического, культурного, общеобразовательного, этического воспитания. Применяются способы психологического воздействия, включая личный; пример руководителя, рациональный стиль управления, способы, воздействия на неформальные группы, и формирование общественного мнения. Мировоззрение человека формируется всей окружающей его жизнью: средствами массовой информации, действиями правительства, поведением партийных лидеров,

примерами преуспевающих или опустившихся на дно людей, актами милосердия и вандализма, модой и действующей шкалой духовных ценностей. Человек постоянно получает новую информацию, анализирует ее и определяет свое отношение к ней, Основы мировоззрения и культуры закладываются с самого раннего детства, и роль семьи и школы в этом процессе особо ответственна. Объективности ради необходимо отметить большое воспитательное значение в недалеком прошлом пионерской и комсомольской организаций, но если вспомнить, как жестко, с раннего детства навязывалась коммунистическая идеология, эти бесконечные лозунги типа "К борьбе за дело Ленина — Сталина будьте готовы!"... Сейчас успехи семьи и школы в формировании личности ребенка, мягко говоря, весьма скромны, хотя и предпринимаются попытки обучать детей новым предметам типа сексологии (200 часов в год, даже с практическими занятиями!). А в школах Нью-Йорка с 1991 г. под яростным напором прежде всего активистов гомосексуализма практикуется бесплатная раздача презервативов — "поскольку мы все знаем, что подростки все равно будут спариваться, словно животные, так лучше уж с презервативами" [95]. Наиболее сложным и ответственным участком воспитательной работы в коллективе всегда был молодой специалист, новый член коллектива, особенно если он приехал после окончания учебного заведения из другого города и оторван от привычной среды. Сложный процесс адаптации обычно сопровождается чувством гнетущего одиночества, тревоги, болезненной переоценкой своих возможностей, неудовлетворенностью работой, где все непривычно и пугающе непонятно. Странно, но далеко не всегда и не все окружающие новичка люди понимают его сложное душевное состояние и стараются помочь ему, иногда подброшенный котенок вызывает более сочувственные эмоции. Руководитель предприятия не в состоянии, естественно, уделять много времени и внимания своему молодому коллеге, но помочь ему, причем радикально, по-настоящему он может и обязан. Спасением от чувства разочарования, фрустрации может быть в первую очередь труд, интересная, самостоятельная или под контролем тактичного наставника работа. Гарантией быстрого и безболезненного вхождения в социально-психологические условия деятельности коллектива является развитие у молодого человека интереса к своему труду и к работе предприятия в целом. Руководитель должен, конечно, всегда помнить о роли в жизни человека двух базовых иерархических ступеней потребностей знаменитой пирамиды Маслоу (физиологические потребности и безопасность) и обеспечить новичка приличным жильем, зарплатой и вселить уверенность в стабильности его положения в коллективе. Ответственность момента вхождения молодого специалиста в коллектив объясняется еще и тем, что именно в это время у человека формируется система принципов, идеалов и убеждений, определяющих мировоззрение. Многие факторы влияют на создание ценностных ориентиров: средства массовой информации, мнение товарищей, авторитетных лидеров, культурная среда, тенденции моды и т.п. Причем влияние этих факторов испытывает не только молодежь, но и все общество.

Из каких источников наш современник может формировать свой духовный ценз и мировоззренческие принципы, на какие интеллектуальные, культурные, нравственные и эстетические эталоны он может сейчас ориентироваться? Очевидно, что телевидение, радио, видеорынок и книжная

торговля переживают трудное время и, чтобы выжить в конкурентной борьбе, они вынуждены учитывать вкусы "массовой культуры", образцы которой хлынули к нам из-за океана вместе с неизвестными ранее стереотипами образа жизни и духовных ценностей. Мы уже привыкаем к ежедневным сценам убийств, жестокости, воплям ярости и сладострастным стонам роскошных блондинок, отупляющим ритмам и "интеллектуальным" конкурсам. Информацию мы научились воспринимать малыми дозами, не длиннее 30 секунд эфирного времени, и только ту, что выбрали для нас бесконтрольные корифеи эфира, а если о событии ничего не говорилось, то его и не было. Как в столовой, где в меню предлагается широкий выбор между отварной, тушеной и жареной картошкой...

Новейшая история нашей страны наглядно показала, что при ломке государственной системы самые сильные, сокрушительные удары наносятся культуре. Рыночные отношения спроса и предложения неминуемо ведут к модернизации национальной культуры и искусства, диктат мирового рынка может внести что-то модернистско новое из достижений мировой цивилизации, но может и привести к разрушению, деградации имеющихся культурных традиций и ценностей. Попытки замкнуться в своем культурном национальном гетто приведут к спекуляции национальным приоритетом, к этнической исключительности и могут стать причиной новых межнациональных конфликтов.

Однако монстр массовой культуры, это порождение рынка и современных информационных технологий, уверенно шествует по миру и цинично втаптывает в грязь искусство индивидуальное, элитарное, подчиненное принципам гармонии и благородства. Именно на "среднего" человека ориентировано это индустриально-коммерческое производство примитивизма, культура успеха и потребительства, насилия и секса. Масс-культура выдвигает на первый план инстинкты, эмоции, создание идолов под маркой нового и современного, потакает неразвитым вкусам, поддерживает некомпетентность основной массы населения и формирует высокую внушаемость масс в критических ситуациях. В крупных городах уже возникло "массовое общество" с характерным для него усреднением, стандартизацией культурных и мировоззренческих ценностей, и в рамках этого общества котируется то, что имеет хотя бы формальные черты нового, авангардистского. Как тут не вспомнить афоризм великого Сенеки: "Для нас естественно более удивляться новому, чем великому".

Отвратительным симптомом морального разложения общества является пошлость, которая серой плесенью начинает покрывать человеческие души не без помощи средств массовой информации. Молодежь не верит, что совсем недавно наша страна была одним из центров мировой культуры. Ведь сегодня, скажем правду, в стране практически не осталось крупных пианистов, скрипачей, дирижеров, певцов, балерин. На сценах и экранах телевизоров стонут, воют, трясутся "певцы и музыканты", не имеющие ни музыкального образования, ни вокальных данных, ни музыкальной и никакой вообще культуры. Убожество текста и звука пугает уже и самих исполнителей, и, понимая это, они стараются хоть чем-то, как-то потрясти, эпатировать публику — прической, одеждой или ее отсутствием, эквилибристикой с микрофоном — благо фонограмма не подведет. Можно с уверенностью утверждать, что когда-то человечество постарается определить размеры той разрушительной силы, те колоссальные

потери, которые понесло общество только от рок-н-ролла и поп-музыки, хотя, миллионы загубленных дискотеками и массовыми сборищами (и связанными с ними наркоманией, алкоголизмом и разнузданным сексом) жизнью подсчитать трудно.

Помнится, когда в мае 1964 г. крупнейший пианист мира XX столетия Артуро Бенедетти Микеланджело закончил исполнение "Чаконь" И.-С. Баха, то Большой зал Московской консерватории потрясенно молчал и лишь после долгой паузы раздались робкие аплодисменты. Сейчас же музыкально образованных людей и знатоков стало значительно больше, публика пытается аплодировать и между частями исполняемой сонаты, раздаются истошные вопли "браво" без всяких к тому оснований, исполнителю подносят роскошные, невиданные ранее корзины и букеты цветов (большие деньги платит за свой "успех" исполнитель!). Правда, будем объективны, на симфонических концертах еще не научились одобрительно свистеть, как это принято в мире поп-музыки. Среди молодежи наметилась весьма опасная тенденция освоения мировых и отечественных культурных и интеллектуальных ценностей не путем их глубокого изучения, а методом "снятия сливок", т.е. лишь путем поверхностного ознакомления с престижными слоями знания и культуры. Результаты проведенного в 1998 г. опроса: "Назовите величайших певцов России XX века" ошеломили деятелей культуры. Не были забыты имена Неждановой, Собинова, Лемешева, но первое место заняла... Алла Пугачева, Шаляпин получил только третье место!

Во многих городах России, и особенно в Москве, появились новые архитектурные сооружения и многочисленные скульптурные композиции сомнительной художественной ценности, но стоимостью в миллиарды и миллиарды рублей. На военную авантюру в Чечне уже истрачена астрономическая сумма в 100 млрд. долл. и планируются все новые и новые затраты. При этом голодают энергетики Приморья, шахтеры месяцами не получают зарплату, им буквально нечем кормить свои семьи, пенсионеры с трудом сводят концы с концами, пустеет русская деревня, а беженцев и вынужденных переселенцев из бывшего СССР негде размещать и трудоустроить. Изменившиеся социальные условия способствуют массовому отторжению от общества, количественно растет маргинальный слой населения — бедных, психически сломленных, неспособных адаптироваться к новым условиям жизни людей.

Именно такие эталоны культуры, образцы заботы о людях, нравственные принципы видят наши люди, и в этих условиях формируется их мировоззрение. Проблемы экологии культуры не менее важны, чем экология природы. Многие ищут духовное пристанище в религии и часто обретают его там, но и на этом пути человека подстерегают всевозможные секты, проповедники сомнительных, искаженных истин в лице кришнаитов, "свидетелей Иеговы" и прочих экзотических, чуждых христианству и земле русской вероучений. То объявилась ни мало ни много Мария Деви Христос — бывший комсомольский деятель. То многочисленные секты, такие, как упомянутые уже "Свидетели Иеговы", "Церковь сайентологии" (дианетика), "Общество сознания Кришны", "Церковь объединения" (мунисты), не говоря уже о пресловутой японской секте "Аум сенрике" (музыкальное сопровождение собраний секты нашло в свое время горячую поддержку известных, но беспринципных деятелей культуры России). А колдуны, маги,

шаманы, целители, экстрасенсы, уфологи, спириты, астрологи — все они получают лучшее эфирное время на телевидении, лучшие залы для проведения своих сеансов и многомиллионные барыши. Что же противопоставляется этой вакханалии пошлости и аморальности? Следует отдать должное Православной Церкви, она применила к растлителям душ человеческих высшую меру церковного наказания — анафему, отлучение от Церкви. Многие деятели культуры, провозгласив себя истинными русскими патриотами, поспешили уехать из России и иногда приезжают на неделю-другую всплакнуть над утратой духовных ценностей.

Но воспитательная работа в коллективе необходима, а в трудных условиях наших дней особенно, и авторитетный руководитель обязан использовать в полной мере свое влияние и жизненный, интеллектуальный опыт в сложных вопросах формирования мировоззрения, уважительного отношения к великим национальным традициям, к достижениям мировой культуры. В этой работе ему всегда будут надежными помощниками великие духовные ценности, накопленные человечеством за многие столетия, и бескорыстная помощь профессионалов-энтузиастов.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы особенности внутреннего мира мужчины и женщины, почему необходимо учитывать эти особенности при работе в коллективе?
2. Основные приоритеты потребностей человека.
3. Почему для эффективного управления необходима неразрывная связь между властью и ответственностью?
4. Дайте оценку достоинствам и недостаткам различных стилей руководства коллективом.
5. Почему так высока роль этики и соблюдения основных норм этикета для современного руководителя?
6. В чем особенности труда руководителя как воспитателя?

Часть V
Методы искусства управления личностью
И КОЛЛЕКТИВОМ

Глава 14. Методы воздействия на личность

*Кто не изучил человека в самом себе,
никогда не достигнет глубокого
знания людей.*

Н. Г. Чернышевский

14.1. Универсальность методов искусства управления

Искусство — высокая, может быть, даже высшая степень умения, мастерства в любой сфере человеческой деятельности: в литературе, музыке, живописи, танце, архитектуре, но искусство человеческого общения — это особо сложная и весьма ответственная сфера бытия. Слово имеет безграничную власть над человеком, над обществом.

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами.

Отдавая должное актуальности, важности и силе воздействия методов искусства управления, следует объективно признать, что самый мудрый и эффективный метод, как и любая разумная рекомендация, требует еще десятка советов — как практически применять эти методы в жизни, как подчинить эмоции разуму и правильно использовать приобретенные теоретические знания. Сложны не методы искусства управления, сложна их практическая реализация. Следует сразу же оговорить, что приемы, методы воздействия на оппонента, способы убеждения носили различные названия в учебной и научной иностранной литературе. Чаще всего их называли по имени первооткрывателя или того научного заведения, фирмы, где успешно применялись эти методы, а иногда названия носят шуточный характер или даны в честь известного литературного героя, популярного киноперсонажа (формула Фуллера, законы Паркинсона и Мэрфи, эффект Карпенстера, дедукция Шерлока Холмса и т.д.). Названия методов, известных из иностранных литературных источников, чаще всего не вызывают у русского специалиста каких-либо ассоциаций, и вольность в выборе названия в русском варианте вполне объяснима. В редакторском примечании к главе автора "Искусство управления" [54] отмечается, что "более "строгие" названия описываемых далее некоторых методов, известных из иностранных литературных источников, могут не вызвать у отечественного

читателя ассоциаций, удачных для запоминания. В этой связи некоторая вольность в выборе "отечественных" названий методов может быть вполне оправдана".

Методы искусства управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло.

Система речевого воздействия на личность и коллектив основывается на многовековом опыте мировой цивилизации, от античной риторики до современного ораторского искусства. Во многих сферах человеческой деятельности мастерски отработаны приемы воздействия на оппонента: в педагогике, где мастерство учителя имеет первостепенное значение, в религии с ее высокой ораторской культурой и блестяще отточенными методами убеждения, в криминалистике и судебной практике (искусство ведения допроса), в медицине, которая врачует более успешно словом, чем скальпелем.

Что является основой универсальности методов искусства воздействия на личность, какие используются приемы убеждения, общие для любых сфер человеческой деятельности, в чем секреты успешного достижения эффективности управления? Каков оптимальный алгоритм поведения, сущность стратегии, необходимой для плодотворных межличностных контактов? Ответы на эти вопросы будут более убедительны, если их подкреплять примерами из какой-либо научно-практической области знаний, в которой объектом исследований является человек, его внутренний мир. В этом отношении большой интерес вызывают веками отработанные методы криминалистики — науки, изучающей поведение человека или группы лиц в экстремальной ситуации, то есть подозреваемых в совершении преступления. Объект деятельности криминалиста — личность, цель этой деятельности — доказать виновность или невиновность человека в совершении им преступления, а результат его работы чаще всего однозначен и неоспорим, хотя и не застрахован от возможных ошибок.

Общим для любых методов воздействия является необходимость тщательной подготовки управляющего воздействия: определяется цель диалога, изучаются психологические особенности оппонента, его интеллектуальный, культурный и морально-волевой облик, продумывается тактика поведения, особенности имеющейся информации и другие важные и второстепенные факторы, могущие повлиять на планируемый контакт.

Важным условием успешного воздействия на личность (или коллектив) — создание благоприятной психологической атмосферы, спокойный, деловой и благожелательный тон общения. Методы подавления младшего старшим (подчиненного — руководителем, допрашиваемого — следователем, сына — отцом), основанные на грубости, применении насилия, угроз и шантажа, недопустимы, редко приводят к достижению цели, хотя в некоторых случаях практикуются, увы, достаточно широко.

Методологической основой успешных межличностных контактов и достижения поставленной цели является продуманный в деталях логический план ведения разговора. Опыт, например, криминалистики показывает, как

важно даже опытному следователю не полагаться только на свою интуицию, а заранее подготовить подробный план допроса обвиняемого: определить те обстоятельства, по которым необходимо получить показания, систематизировать все факты, вещественные Доказательства и материалы по данному делу, продумать перечень вопросов, на которые важно получить ответы, решить, как установить с обвиняемым доверительные, невраждебные отношения, и т.п. С той же тщательностью руководитель должен готовиться к ответственному совещанию, отец — к разговору с сыном, чье поведение стало внушать опасения, и во многих других сложных производственных и жизненных ситуациях.

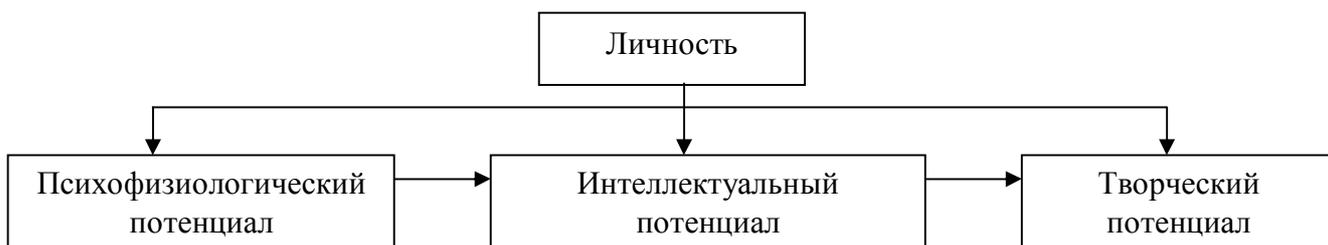
Итак, методы искусства управления обладают универсальностью и имеют общую методику для своей реализации в самых различных сферах деятельности и общественных отношений.

14.2. Методы самовоспитания

Каждая личность, рожденная в этом мире, представляет собой нечто особенное, никогда не существовавшее прежде, новое, оригинальное, уникальное. Каждый обязан все время помнить, что никогда прежде на свете не жил никто, подобный ему, и каждый поэтому призван осуществить свою особенную миссию в этом мире.

Мартин Бубер

Нет ничего более сложного и более важного, чем трезвая, объективная самооценка. Сложно беспристрастно анализировать собственное поведение, последствия своих поступков, еще более сложно трезво оценить свое место в обществе, свои возможности, так как психофизиологический потенциал человека определяется врожденными, генетическими задатками, типом высшей нервной деятельности и эмоционально-волевой сферой. Ведь каждому человеку кажется, что весь мир — для него и человек не крошечная песчинка, не капелька в океане жизни, а ее центр, удивительный и неповторимый. И можно сколь угодно долго говорить о бренности человеческой жизни, об искре, вспыхнувшей лишь на короткое мгновение, о тщетности всего земного, но человек воспринимает мир только благодаря своим чувствам и разуму, мир существует для человека и благодаря человеку. Человек обязан достойно выполнять свою высокую миссию, должен постоянно изучать Вселенную, заключенную в нем, и совершенствовать ее. Каждый человек обладает суммой определенных свойств, своим интеллектуальным, творческим и психофизиологическим потенциалом (рис. 37).



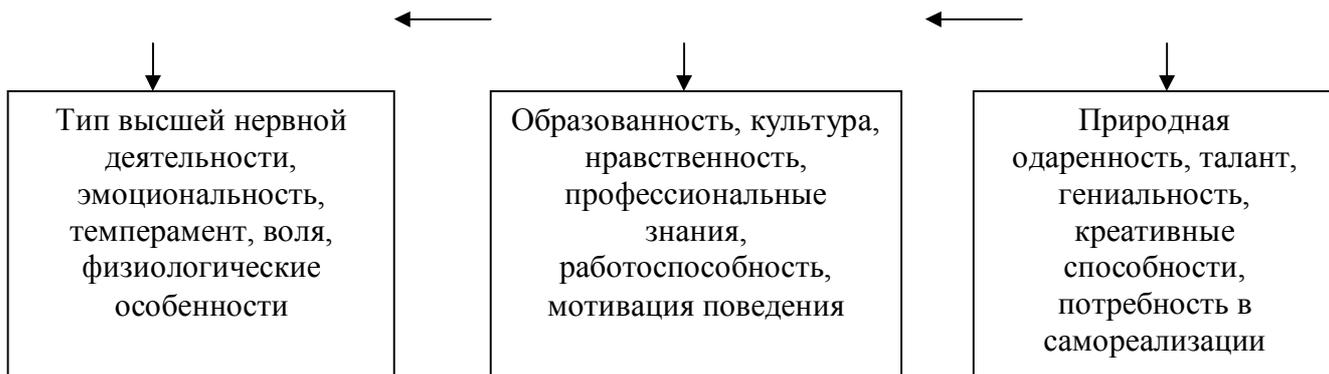


Рис. 37. Индивидуальный потенциал человека

К сожалению, высокие потенциальные возможности личности не всегда удается развить и реализовать. Детская одаренность может быть загублена неправильным воспитанием, способность генерировать нестандартные решения, отклонения от привычных стереотипов мышления (креативные способности) часто расцениваются обществом как оригинальничание, желание выделиться.

Необходимость и желательность физического развития и совершенствования ясна каждому, интеллектуального — большинству, нравственного — немногим. Утреннюю зарядку делают многие (что, правда, не мешает опять-таки многим вечером "выкушать поллитру" и этим свести на нет все утренние усилия по укреплению здоровья). Некоторые пенсионеры наполняют свою жизнь неустанными заботами о собственном здоровье, внимательно следят за новыми достижениями медицины и фармакологии, но заставить себя погулять с собачкой и подышать свежим воздухом способен не каждый. Над своим умственным развитием человек трудится с рождения до того времени, когда осознает, что он все познал и жизнь уже не может удивить его ничем. И тогда он превращается в обычное млекопитающее, так как человека от животного отличает не только система культурных, этических и религиозных норм, но и способность удивляться. Такой человекоподобный биологический робот, андроид, продолжает тянуть лямку жизни без радости, без интереса к чему-либо, разнообразя свои будни надоевшими всем поучениями и наставлениями. Социологи с тревогой отмечают, что подобное умственное старение, духовный консерватизм охватывает все более молодые слои населения. Все чаще встречаются молодые, но уже "утомленные жизнью" (особенно среди добившихся некоторого материального благополучия) люди, овладевшие нехитрыми жизненными догмами и модным лексиконом, которые довольствуются не истинными интеллектуальными и духовными ценностями, а их подделками, суррогатом.

Нравственные проблемы волнуют людей еще меньше, ведь так удобно прикрывать свои неблагоприятные поступки сентенциями типа "с волками жить, по-волчьи выть", "в чужой монастырь со своим уставом не лезь", "моя хата с краю". Незаурядная личность учится всю жизнь, до глубокой старости. С годами этические, нравственные вопросы начинают оттеснять все другие, более приземленные, хотя и этические проблемы становятся особенно важными именно в личном, индивидуальном плане, так как зависимость человека от окружающего мира в старости постоянно

усиливается. Тонко и удивительно мудро заметил великий Сократ, что человек не только поступает в соответствии с тем, кем он является, но и становится в соответствии с тем, как он поступает.

Проблемы взаимодействия, взаимовлияния и самовоспитания давно волнуют человечество и нашли отражение в многочисленных теориях и практических рекомендациях. Самое распространенное направление этих поисков получило в психологии название **бихевиоризм** (от англ. behavior — поведение), предложенное в 1913 г. профессором Чикагского университета Дж. Уотсоном (1878— 1958). Философские основы этой теории — прагматизм и позитивизм, а экспериментально-практическая база — в исследованиях поведения животных", впервые выполненных Э. Торндайком (1874— 1931).

Известны также теории модификации поведения, подкрепления, оперантного обусловливания, психологии поведения. Общим для всех этих теорий является связь (корреляция) между стимулом и формированием условных реакций на стимул. Теория линейного программирования обучения, как и основы ситуативного менеджмента, разработана профессором Гарвардского университета Берресом Фредериком Скиннером, их анализу и критике были посвящены работы А. Н. Леонтьева, П. Я. Гальперина и др. Теоретической базой различных теорий поведения всегда служило известное учение И. П. Павлова об условных и безусловных рефлексах, хотя именно Павлов счел необходимым ответить на изыскания психологов статьей с примечательным названием "Ответ физиолога психологам".

Можно весьма условно изобразить духовную сущность личности в виде ядра (истинная интеллектуальная и психическая основа человека), окруженного многими внешними оболочками (рис. 38).

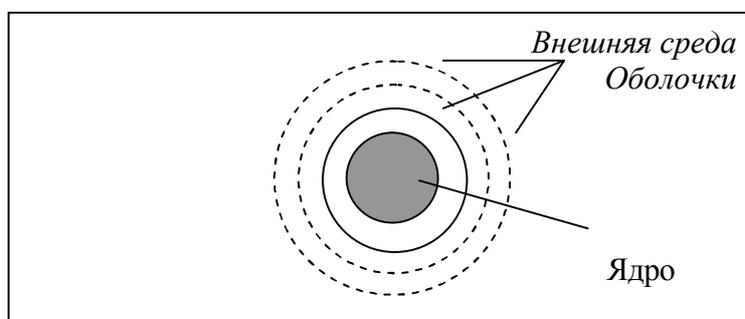


Рис. 38. Графическое изображение ядра и оболочек личности

Ядро человеческой души — его сущность, его "эго". Внешние оболочки — периферия личности, в которой от духовной сущности остается мало, а больше приобретенного, наносного, скопированного.

Каждый человек старается надежно спрятать от вторжения посторонних свою глубинную духовную сущность и защитить свое "Я"

многочисленными внешними оболочками, количество которых и их проницаемость -у различных людей весьма различны (можно столь же условно эти оболочки называть масками). Эти оболочки (маски) лишь отдаленно отражают сущность человеческого ядра, в них больше приобретенного в результате общения с другими людьми или временного, "взятого напрокат" для выполнения определенных ролевых функций. Конформисты легко идут на деформацию внешних оболочек, так как именно так легче приспособиться к меняющимся алгоритмам поведения в обществе. Индивидуалисты или легко ранимые люди особенно тщательно оберегают себя от попыток установить с ними близкие духовные контакты и соприкасаются с обществом лишь на уровне внешних оболочек, на определенной дистанции. Ф. М. Достоевский в повести "Двойник" одним из первых отметил особый тип человеческой психики, когда практически никому и никогда не удается пробиться через внешние оболочки к сердцевине замкнутого эгоцентричного "Я" — такая личность обречена на духовное одиночество, на своеобразный солипсизм, отрицающий объективный мир вне своего сознания. Внутренние диалоги ("когда хочется поговорить с умным человеком"), а точнее, монологи не могут, конечно, полноценно заменить бесконечную многогранность непосредственного человеческого общения.

Некоторые люди ведут себя продуманно открыто, легко и непринужденно вступают в контакты со всеми членами общества, одинаково приветливо и вежливо общаясь с уборщицей и министром, с крестьянином и ученым, но отгораживая от мира ядро своей души особо мощной оболочкой. Эта манера общения характерна для глубоко воспитанных людей и часто ассоциируется с аристократичностью.

Чаще встречается тип людей, предельно открытых для контактов ("свой парень", "душа нараспашку"), готовых выслушать любого и поделиться всем, даже самым сокровенным, составляющим ядро такой личности. Когда попытки установить подобные контакты начинают граничить с хамоватой навязчивостью и камуфлироваться якобы природным простодушием, то обычно вызывают отторжение ("мой друг Рю" — это о японском аристократе, премьер-министре!). Резко, но мудро заметил о таких людях С. Есенин: "Ходить с распахнутой душой так же неприлично, как и с расстегнутой ширинкой". Такие псевдоблизкие контакты бывают чаще всего кратковременными, но не из-за отгороженности внешними оболочками, а из-за духовной скудности самого ядра (рис. 39).

Особо ценными, но весьма редкими бывают личные контакты, когда пересекаются не только оболочки, но сливаются и сами ядра человеческих душ. К такой духовной близости стремятся влюбленные (но такую духовную близость никогда не дает примитивная животная страсть, именуемая теперь сексом), родители и дети, настоящие давние друзья, единомышленники, люди, которых объединяют духовные и интеллектуальные интересы. Духовная близость не может быть односторонней, собеседники способны понять друг друга с полуслова, им понятны глубинные чувства и мысли, их доверительность и взаимопонимание приносят большое удовлетворение и высокую радость.



Рис. 39. Схема "аристократических" (а) и открытых (б) контактов личности с обществом

Совсем не так часто, как принято думать, встречается настоящая любовь, готовность сделать для любимого больше добра, чем самому себе. Именно о такой "девочке-друге" мечтал Джек Лондон и считал, что можно выстоять в жизненной борьбе "спина спиной к мачте против тысячи вдвоем". Редко выдерживает испытание на прочность и мужская дружба, духовное родство незаурядных личностей (кроме, пожалуй, Великой Дружбы товарища Ленина и товарища Сталина, в честь которой были сооружены тысячи бетонных скамеек с сидящими на них верными друзьями). Духовное единение демонстрируют люди одной расы, национальности, религиозной конфессии, родственники, социальные группы, объединенные по самым разным, иногда и удивительным признакам (футбольные и хоккейные болельщики, коллекционеры, панки, металлисты, фанаты эстрадных звезд и т.п.) (рис. 40).



Рис. 40. Духовная близость, взаимопонимание, любовь, дружба (а), расовые, национальные, родственные и социально-групповые контакты (б)

Важность осознания своего "Я" подчеркивается работами многих ученых. Полезно напомнить известное в психологии "окно Джогарри" (название это составлено из аббревиатуры имен и фамилий авторов). Сложный внутренний мир человека состоит из нескольких неравных частей, из которых только некоторые открыты для самого человека и окружающих его людей. Условно личность можно представить совокупностью четырех зон: открытой, скрытой, "слепой" и неведомой.

1 Открытая зона	2 "Слепая" зона
3 Скрытая зона	4 Неведомая зона

Рис. 41. Окно Джогарри

Открытая зона — та часть внутреннего мира человека, которая видна всем и хорошо известна самому человеку. Это та открытая миру часть информации о личности, по которой можно судить о свойствах, индивидуальных особенностях человека. Именно эта зона составляет "имидж", репутацию, по ней судят о человеке, и всегда эта зона находится под особым контролем личности. Вторая, "слепая" зона закрыта для человека, но открыта окружающим. Всегда мы удивляемся своему голосу, если слышим его в записи, — разве этот чужой голос мой? Именно поэтому с таким вниманием мы рассматриваем свои фотографии и слушаем отзывы о себе. Третья зона представляет ту часть внутреннего мира человека, которая хорошо известна ему (с ее слабостями и даже пороками), но закрыта для других людей. И четвертая зона неведома никому, это фрейдистский мир подсознательного, инстинктивного. Люди по-разному относятся к попыткам окружающих "вскрыть сейф" их внутреннего мира: кто стремится помочь этому, кто отвергает любое вмешательство в свое "Я".

Из всех этих теорий и бесчисленных экспериментов следует подробнее остановиться на методах самовоспитания и стимуляции собственной деятельности, так как методы искусства воздействия на коллектив и личность будут рассмотрены ниже, а методы самоусовершенствования обычно интересуют человека прежде всего. "Обязанности по отношению к нам самим суть самые важнейшие и должны занять необходимо первое место, — пишет широко известный в прошлом немецкий писатель и педагог барон Адольф фон Книгге (1752—1796) [52], — посему не надобно огорчать и унижать себя в собственных глазах своих; не надобно презирать себя или излишней лестью уклоняться от своего усовершенствования". Очевидно, что развитие любой системы возможно лишь в результате глубокого анализа ее функциональных особенностей и определения целей, направлений ее совершенствования. Для личности — постоянный, объективный самоанализ, целенаправленное сравнение своего поведения с критериями совести, чести, достоинства, самооценка адекватности поступков своим целям и возможностям, создание собственной системы ценностей, определение понятий добро — зло, хорошо — плохо. Самовоспитание — целенаправленный процесс по развитию лучших, социально ценных свойств личности и категорическое запрещение самому себе дурных поступков и даже помыслов.

Пожалуй, наиболее простым, но весьма эффективным способом стимуляции деятельности личности является метод положительного подкрепления. Этот метод неосознанно применяется в повседневной жизни постоянно: мать, радуясь хорошему поступку ребенка, говорит ему "Ах, ты мой молодец", начальник, желая подчеркнуть достижение сотрудника, благодарит его, уступившему место в автобусе говорят "спасибо" и т.д. И каждый раз слова благодарности, пожатие руки, улыбка, ласка, премия, орден являются реакцией на хороший поступок, особо отмечают его, подкрепляют и этим стимулируют деятельность человека. Часто человек сам подбадривает, хвалит себя в самых неожиданных формах ("Ай да Пушкин, ай да сукин сын!", "Ах, какой же я молодец!"). Но обычно положительное подкрепление хорошего и отрицательная, осуждающая реакция на плохое совершаются неосознанно, почти рефлекторно. Иное дело, когда положительное подкрепление как метод, направленный на достижение определенной цели, применяется глубоко продуманно и становится

тактикой поведения человека. Например, огорчительно, когда приятный (или нужный!) знакомый редко выбирает время для телефонного разговора с девушкой, но если при очередном звонке девушка будет продуманно заинтересованной, любезной, интересной собеседницей, то вероятность нового желанного разговора значительно возрастет — сработает механизм положительного подкрепления. Если дочь без напоминания и просьб вымыла посуду и мать за это приласкает и поблагодарит ее, то можно с большим основанием надеяться на очередной "подвиг" дочери. Метод положительного подкрепления некоторые возводят в ранг жизненной стратегии. Всегда удачи и неудачи сменяют друг друга, и очень многие весьма бурно реагируют на срывы и ошибки. Можно злиться, ругать себя и других, можно даже всплакнуть или излить свою горечь на окружающих, но полезнее понять, что "слезы горю не помогут", что осознанная ошибка уже не страшна и разумнее радоваться удаче и снисходительнее относиться к своим и чужим промахам. Лучший способ положительного подкрепления при удаче, верном решении, творческой находке — сделать то, что понравится самому себе и другим, подкрепить радость свершения своим одобрением. Мелочь, самообман? О, нет! Попробуйте сами и убедитесь, что в вашу жизнь войдет еще немного счастья. Только следует помнить, что далеко не всегда подкрепление должно быть регулярным, эпизодическое (вариабельное) подкрепление более эффективно (кстати, именно на вариабельном подкреплении основаны счастливые любовные отношения).

Значительно упрощает трудовой ритм жизни, делает его более четким и емким метод разумного самопринуждения. Действенность этого метода хорошо подтверждается примерами из обыденной жизни. Например, чтоб быть на работе вовремя, необходимо встать в 7 утра и именно на это время разумно поставить свой будильник. Однако многие ставят будильник на полчаса раньше, чтобы несколько минут понежиться в постели. Эти странные полчаса жизни трудно назвать сном, скорее это бодрствование на фоне тревожных опасений, что можно вновь уснуть и опоздать на работу. Не разумно ли эти полчаса отдать полноценному сну и заставить себя встать сразу, в 7 часов? Солдат в казармах будят отвратительным, ненавистным воплем "Па-а-адъем!", эта команда выполняется немедленно, и никому в голову не придет будить солдат немного раньше, чтобы дать им возможность подремать в постели. ...Женщина хочет завтра одеть на работу свежую кофточку, но ее нужно погладить, а делать это вечером не хочется. Утром, встав в обычное время, приходится в спешке включать утюг, жертвовать завтраком, сломя голову мчаться на работу — не разумнее ли заставить себя выполнить неизбежную работу в разумное, логически обоснованное время? Есть много неизбежных, хотя и неприятных дел. Можно их откладывать, переносить выполнение на различные сроки, надеясь, что вдруг эти дела как-то сами по себе будут выполнены. Наверное, каждый смеялся, замечая, как в воскресное утро, когда можно всласть поспать, ваш сын лежит в постели и мучается от неизбежной необходимости сходить в туалет! Или наблюдая, как топчется на берегу моря купальщик, страшась войти в прохладную воду. Метод разумного самопринуждения вырабатывает у человека привычку, а потом и потребность выполнять неизбежное сразу, в разумные и продуманные, оптимальные сроки (относится это и к работе над корреспонденцией, и к составлению

ежемесячного отчета, и ко многим другим неизбежным, рутинным, часто обременительным делам).

Сложно без подготовки и глубокого, всестороннего обдумывания реализовать метод самоанализа (самонаблюдения), часто считают этот метод утомительным, а потому и малоэффективным. А ведь как важно вести постоянный контроль за своим поведением не только в обществе, но и наедине с собой! Присмотритесь внимательнее к поведению большинства окружающих вас людей, к их мимике, выражению лица, жестам, манерам, и вам станет ясной неотложная актуальность самовоспитания и самоконтроля. Этот слушает товарища, широко раскрыв рот, другой самозабвенно чистит пальцем нос — не хочется перечислять то, что делают люди, потеряв контроль за своим поведением! Особенно если они считают, что никто не смотрит на них, а ведь фактически человек всегда под непрерывным наблюдением (почитайте классические детективы!).

Метод самоанализа позволяет провести достоверную инвентаризацию своих физиологических данных, учет субъективных особенностей интеллектуального и морального потенциала, избежать идеализации, "эффекта ореола". Думающий, анализирующий человек имеет чувствительные внутренние весы, называемые совестью и измеряющие правомерность и этичность не только его поступков, но и даже тайных помыслов. Совершив дурной поступок, не следует скорее изгонять его из своей памяти, нет, пусть угрызения совести будут мучительны, пусть сожаление и раскаяние будут глубоко прочувствованы, только таким путем можно запретить себе делать дурное. Владеющие этим методом самовоспитания никогда не позволят себе упиваться собственным красноречием, хамить окружающим, глумиться над подчиненным, помыкать слабым и зависимым. С годами самоанализ становится неотъемлемой частью личности, и его постоянное применение не будет создавать каких-либо неудобств.

Мир постоянно вторгается в жизнь человека, и днем и ночью работают все пять его органов чувств: зрение, слух, осязание, вкус и обоняние. Всю поступающую информацию, основной объем которой, около 90%, поступает через зрение, мозг должен обработать и оценить в кратчайшие сроки, и все чаще люди не справляются с этой лавиной чувств, важных и второстепенных сведений, с эмоциональным напряжением. Природа мудро выработала сложную систему ограничений, защиту от избыточной информации, которая помогает человеку не только отделить важное от несущественного, но и спасти психику от перенапряжений. Однако большинство людей не могут быстро освободиться от негативных впечатлений, остро и долго переживают и выискивают причины жизненных неудач. Бессонница, неврозы, стрессовые состояния могут привести к нарушениям психического здоровья и вызвать функциональные сдвиги в организме.

Дополнительно к природной системе ограничений (сон, небольшая емкость памяти, кратковременное хранение в ней информации и т.п.) разработаны различные методики, позволяющие защитить психику человека от негативных воздействий окружающей среды. Методы защитных блокировок психики человека от перегрузок выбираются и осваиваются человеком индивидуально. Чаще всего в результате тренировок достигается способность переключать свои мысли на отвлеченные темы, на радостные

события прошлого, вновь переживать светлые, мажорные сюжеты книг или рассказов друзей. Можно уверенно заявить, что алкоголь и даже самые легкие наркотические средства (курение, кофе и т.п.) создают лишь иллюзию снятия стресса и не способствуют выведению из него.

В периоды тяжелых потрясений и переживаний многим людям заметное облегчение приносит молитва, обращение верующего к божеству за поддержкой и помощью. Несправедливость, тяжелое материальное и семейное положение, отсутствие духовной поддержки и взаимопонимания, безысходность, разочарование в окружающих людях заставляют обращаться к высшим силам и просить у них покровительства, поддержки, а иногда и чуда. Несомненно, что искренний, объективный и честный анализ ситуации, обдумывание и сопоставление фактов, поведения окружающих, всегда сопровождающие молитву, и, главное, вера в помощь Творца приносят заметное облегчение, самоочищение и помощь страждущему. Молитва действительно облегчает душевные страдания, если она имеет в своей основе глубокую веру в Господа, но производит отталкивающее впечатление, если носит характер торгашеской сделки: "Помоги мне, Господи, а я тогда тебе поставлю в церкви самую большую свечку!"

В конце XIX — начале XX века во многих странах возник и стал бурно развиваться интерес к оккультизму, к мистическому и магическому мировоззрению, к астрологии, кабале и спиритизму, к герметическим наукам средневековья. Герметизм (алхимия, астрология, кабала) как традиция тайного знания восходит якобы через Платона, Пифагора к легендарному Гермесу Трижды Величайшему (Трисмегисту), имя которого у древних греков было связано с богом Гермесом, покровителем торговли (кстати, также плутовства и обмана!), у римлян — с культом Меркурия, а также отождествлялся с египетским богом мудрости и покровителем магии Тотом. Адепты эзотерических, тайных знаний комментировали их с позиций самых последних достижений современной науки; например, исследования алхимии в области трансмутации (т.е. превращения с помощью "философского камня" неблагородных металлов в благородные) интерпретировались с позиций открытия радиоактивности Анри Беккерелем и т.п.

Значительный интерес вызывала мистическая составляющая пифагорейской школы, считающей целые числа сущностью вещей и первоосновой мира (когда Пифагор обнаружил существование несоизмеримых отрезков, то он, потрясенный, принес в жертву богам сто быков!), знаменитый стихотворный труд "Предсказания" врача и астролога из Сен-Реми провидца Мишеля Нострадамуса. Об удивительных возможностях человеческого духа говорилось в трудах Елены Петровны Блаватской, получившей тайные знания и посвящение непосредственно от святых лам Тибета.

* * *

XX век принес много удивительных, иногда даже фантастических открытий в области исследований личности, комплексного изучения мозга физиологическими, анатомическими и психологическими методами. Хочется в первую очередь назвать крупнейшего русского ученого Владимира Михайловича Бехтерева (1857— 1927), основателя школы рефлексологии, организатора и руководителя Психоневрологического

института (1908 г., ныне имени Бехтерева) и в 1918 году (!) — Института по изучению мозга и психической деятельности. Именно В. М. Бехтерев одним из первых применил гипноз при лечении алкоголизма, много внимания уделял проблемам полового воспитания и социальной психологии.

Большую известность приобрели исследования американца Джейкобсона (методы "последовательного расслабления"), француза Эмиля Куэ, изучавшего способы самовнушения, и работы немца Иоганна Шульца, создавшего оригинальную теорию психической саморегуляции с широким использованием еще недостаточно изученных резервов человеческого организма. Изучая психотерапевтическое воздействие гипноза, И. Шульц обратил внимание, что многие пациенты сами себе могут внушить состояние расслабления, покоя, сна, его работой "Тренировочной дорогой к самогипнозу" были заложены основы современной концепции аутогенной тренировки.

В Советском Союзе интерес к аутотренингу возник в 70—80-х годах благодаря научной и публицистической деятельности психотерапевта В. Л. Леви. Путь к нравственному психологическому самосовершенствованию, к сознательному управлению бессознательным проходит через пять основных этапов, пять принципов, как называет их Леви: чего человек хочет добиться (принцип цели), полная уверенность в том, что поставленные цели будут достигнуты ("дозированный фанатизм"), спокойная уверенность в своих возможностях, далее — успех обязательно придет через какое-то время и убежденность в том, что все необходимое для успеха заложено в самом человеке.

Аутогенная тренировка состоит из комплекса упражнений, мысленного повторения ряда формул самовнушения, что позволяет достигнуть состояния внутреннего психического успокоения и расслабления опорно-двигательного аппарата. Ежедневные десятиминутные упражнения — надежное средство борьбы с нервными расстройствами, утомлением, бессонницей. Перечень и правила выполнения упражнений можно легко найти в обширной литературе по аутотренингу.

С особой осторожностью следует рассмотреть еще один путь самосовершенствования личности, которому посвящены сотни исследований и по поводу которого не прекращается острая полемика до настоящего времени, — идею формирования "сверхчеловека". Начало современной полемике о праве человека на свободу воли и его ответственности за совершенные поступки, об относительности добра и зла, о путях гармонизации и совершенствования общества было положено шедеврами Ф. М. Достоевского (1821— 1881). Кому и почему "все

дозволено", как изжить нравственный кризис общества, как вступить на путь единения людей во Христе, достичь идеала богочеловечества? — мучительно вопрошает Достоевский.

Идею "сверхчеловека" выдвинул Фридрих Ницше (1844—1900), считая, что главное в жизни — воля к власти, подтвержденная силой и могуществом. Все зло — от слабости, а добро — "все то, что укрепляет сознание власти, желание власти и саму власть человека". Ницше отстаивает право на "мораль господ" в отличие от "рабской морали", отрицает догматы христианства, основанные на равенстве людей перед Богом и подавляющие "волю к власти". Идеи "сверхчеловека" и "морали господ" были приняты немецким национал-социализмом и существенно развиты его идеологами. Принципиально не хотелось бы цитировать "Mein Kampf" А. Гитлера и труды его соратников, но именно в них идея "сверх-Я" получила дальнейшее развитие и была практически реализована в годы фашизма. Именно Гитлер сразу же после своего прихода к власти дал задание о создании целой сети лабораторий и институтов по изучению потенциальных возможностей человека с проведением бесчеловечных психофизиологических экспериментов над тысячами узников концлагерей.

Но помня мудрого Екклесиаста: "Бывает нечто, о чем говорят: "смотри, вот это новое"; но это было уже в веках, бывших прежде нас", немецкие ученые глубоко изучили тайны древних и современных школ психофизиологической феноменологии Индии, Китая и Тибета. Были исследованы древнейшие священные Веда, созданные в XII—VII веках до н. э., комментарии к ним (Упанишады), религиозно-философское учение Веданты, разработанное одним из основоположников индуизма Шанкарой, о психических состояниях (авастха) человека, наследие классиков брахманобуддийского направления индийской философии, учение великого китайского теоретика и практика Бодхидхармы, настоятеля Шаолинского монастыря, создателя концепции "Абсолютного предела психофизических возможностей человека", современные школы санкхьи, йоги, Махатмы Ганди (1869—1948), Ауробиндо Гхоша (1872—1950) и т.п. Ведь и сегодня система воспитания личности в тибетских монастырях, методика упражнений хатха-йоги и раджа-йоги демонстрируют удивительное владение духом и телом! Целью этих исследований были разработки методики поведения человека и воспитание таких психических и физиологических свойств личности, которые могли бы обеспечить выживание и достижение цели в экстремальных ситуациях. И в итоге — создание психотропного оружия. Несомненно, что возможности человеческого организма, его психики исследованы далеко не полностью и следует ожидать много удивительных открытий на этом пути. Тем более что имеются сведения о наличии секретных немецких документов в Центральном архиве ВМФ России [45] об исследованиях и психофизиологических опытах в годы последней войны. Компетентное изучение этих уникальных архивов может дать много интересных материалов по развитию сверхвозможностей человека, если отбросить нацистские лозунги о сверхчеловеке — "носителе великого Духа арийской Империи".

Значительный интерес к эзотерическим знаниям тибетских лам проявляли также правительства Англии, Франции, Китая, не отставало от них и советское ГПУ. По распоряжению Ф. Дзержинского была выделена

значительная сумма (около 600 тыс. долларов!) на секретную экспедицию в таинственную Шамбалу, страну махатм. Ближе всех приблизился к загадочной Шамбале Яков Григорьевич Блюмкин, сотрудник ГПУ, полиглот и мастер восточного рукопашного боя. В сентябре 1925 года он присоединился в обличьи монгольского ламы к экспедиции Николая Константиновича Рериха, которая исследовала пути в Шамбалу, но достичь цели им не удалось. До мая 1937 года в Московском энергетическом институте работала секретная нейроэнергетическая лаборатория, финансируемая спецотделом ГПУ, которая занималась широким спектром проблем — от гипноза, "снежного человека" до НЛЮ, телепатического чтения мыслей оппонента и средств радиошпионажа. Тайны трансцендентных свойств человеческого мозга волнуют ученых и исследователей и в настоящее время.

Принципиально иной подход к развитию возможностей интеллекта и психической деятельности личности наметился в самое последнее время. Один из крупнейших теоретиков мира, американский ученый Стив Хокинг, настаивает на неотвратимой неизбежности симбиоза человека и компьютера, о начале новой эры в истории человечества — эры техногенной цивилизации. Его выводы о неизбежности создания новой концепции будущей культуры доказываются не только математически, но и его собственным опытом: С. Хокинг, парализованный и прикованный к своему инвалидному креслу, с помощью компьютера и сети Интернет давно уже эффективно работает в своем виртуальном мире и демонстрирует удивительные возможности "искусственного суперчеловека".

Завершая раздел о методах самовоспитания, следует отметить, что существует еще великое множество школ, теорий, практических рекомендаций по духовному развитию личности, выявлению и использованию колоссальных, до конца еще не раскрытых возможностей человека. Имеется необозримая литература о йоге, о тибетской медитации, псевдонаучные и откровенно жульнические книги об экстрасенсорике, телепатии, черной и белой магии и т.п.

14.3. Метод Сократа

Я не только поступаю в соответствии с тем, что я есть, но и становлюсь в соответствии с тем, как я поступаю.

Сократ

Неоценимый вклад в мировую цивилизацию внесли великие мыслители Древней Греции, среди которых не меркнет имя Сократа (ок. 469—399 гг. до н. э.) — Учителя и Гражданина, создателя знаменитой афинской школы философии и риторики. Основы учения Сократа, который принципиально ничего не писал, известны лишь из сочинений его многочисленных учеников: Платона, Аристиппа, Антисфена, Евклида и позже — Аристотеля. Платон так высоко чтит своего учителя, что вывел его главным персонажем всех своих философских диалогов. Сократ сформулировал сверхсложные задачи познания — познай самого себя и научись искусству жить, дал определения таким этическим понятиям, как

мужество, доблесть, справедливость, свою методику обучения сравнивал с "искусством повивальной бабки", обосновал критическое отношение к догматическим утверждениям, получившим название "сократовской иронии". Сократовский императив, что никто не бывает злым по доброй воле и что все дурные поступки объясняются только незнанием, широко известен из диалога Иешуа с Понтием Пилатом в великом романе М. А. Булгакова "Мастер и Маргарита". Знание, по Сократу, — синоним добродетели.

Исследуя проблемы человеческого общения, Сократ особое внимание уделял диалогу. Платон, рассказывая в "Федре" о мастерстве ведения диалога своего великого учителя, подчеркивает, что книга никогда не может заменить беседы, разговора, книга лишь подражание диалогу. Диалог развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств. Античные мастера риторики всегда учитывали особенности аудитории и рекомендовали два метода повышения эффективности речевых коммуникаций — аристотелевский и сократовский. Если оратор уверен, что его оппонент не имеет принципиальных возражений против обсуждаемого тезиса, то для принятия единого решения следует сразу же четко сформулировать сам тезис и аргументировать доказательства (аристотелевский метод). Иное дело, когда аудитория настроена враждебно к оратору, когда оппонент намерен опровергать аргументы и отстаивать свою точку зрения. В этом случае применяется иной метод, когда оратор не спешит с четкой формулировкой своего тезиса и подводит к нему оппонента медленно, незаметно, построив нерушимую логическую цепочку на каждом этапе своих рассуждений. Следует остановиться на этом методе ведения диспута более подробно, тем более что этот метод перешел к нам из глубокой древности, практически не изменив своей сущности, и выдержал многовековую проверку.

В современной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода Сократа, который неоднократно демонстрировал свое мастерство ведения диспутов, споров. Его метод ведения диалога строился на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что его оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа. На этих диспутах Сократ, убедив своего оппонента, мог шутя доказать правильность рассуждений как своих, так и противоположной стороны, хотя постоянно подчеркивал, что всякое умение, если оно не опирается на справедливость и добродетель, является плутовством, а не мудростью.

Любопытное подтверждение разумности приемов Сократа и учеников его школы нашла современная физиология. Оказывается, оппонент, подготовленный к спору и настроенный весьма настороженно, даже агрессивно, соглашаясь в начале диалога с совершенно очевидными мыслями Сократа, успокаивался, его возбуждение падало, сердцебиение приходило в норму, его воля ослабевала, как и способность спорить с очевидными на первый взгляд истинами. В итоге искусно составленная логическая концепция Сократа побеждала, даже если итоговые выводы его были абсурдны.

Этот прием был хорошо известен древним ораторам, которые сознательно применяли в спорах или доказательствах систему заведомо неправильных доводов, софизмов, но в наш прагматичный век, главная ценность метода Сократа — в четком понимании цели, математически точно построенной логической цепи умозаключений и доводов (включая и знаменитый метод "ad absurdum" — от противного, ложного), умении заставить оппонента уйти с позиций конфронтации, спора и в итоге добиться поставленной цели. Решающую роль в изучении и понимании практической ценности метода Сократа играют тренинг и методы деловых игр в виде бесед с оппонентом. Беседа должна начинаться с простых и ясных вопросов, на которые собеседник будет вынужден отвечать утвердительно, затем логично и ненавязчиво следует подвести его к согласию и к спорному заключению. Эта эффектная демонстрация метода убедительно доказывает важность понимания конечной цели любого диалога, необходимости заранее продуманной системы логических доводов и умения заставить оппонента с самого начала соглашаться с выдвигаемыми аргументами. Важно доказать универсальность, широкий диапазон применения метода Сократа — от семейных баталий до научных споров. Действительно, метод Сократа настолько эффективен, что его следует применять постоянно, практически в любых ситуациях: при разговорах с начальником и с подчиненными, в коллективе и в семье. Если цель беседы — убедить оппонента в вашей правоте, добиться взаимопонимания, то разговор следует начинать с той мысли, которая будет не только понятна слушателю, но и приятна ему. И если собеседник согласится с первыми вашими мыслями, то управлять дальнейшим ходом беседы (логическая цепь этой беседы должна быть тщательно продумана!) будет несравненно проще. Неосознанно, но весьма эффективно применяют в своей повседневной практике метод Сократа опытные продавцы, врачи, педагоги, т.е. те специалисты, которые постоянно профессионально находятся в контактах с самыми разными собеседниками и понимают, что нужно избегать слова "нет". "Да, вы, конечно, правы, но ведь этот товар имеет и свои несомненные достоинства..." Важно хорошо знать желания и потребности собеседника и уметь апеллировать к этим потребностям. Важно не только уметь начать разговор, но и мастерски его завершить, ведь в памяти собеседника обычно остаются последние, итоговые фразы беседы.

14.4. Метод трех раундов

*Управление — искусство, подобно
медицине или инженерному делу,
которое должно полагаться
на лежащую в его основе науку —
концепции, теории, принципы
и методы.*

*Гарольд Кунц,
президент Международной
академии управления*

Искусство управления рекомендует еще один метод ведения диалога, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно

вашего предложения. Этот прием можно условно назвать методом трех раундов, так как модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода). В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая таким образом его положительные реакции (метод Сократа!). Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант — лучший, нужно согласиться с ним. Этот классический метод риторики легко иллюстрируется многими примерами. Например, ситуация, хорошо знакомая всем отцам и матерям: ваша совсем еще юная дочь пришла домой значительно позже обычного времени. Дома паника, требования супруги или бабушки принять самые крутые меры, и очень хочется взять ремень или применить аналогичные решительные воспитательные меры. Но — опомнитесь, чего вы добьетесь в итоге? В душе у ребенка радость первого свидания ("...а если это любовь? Разве вы, папа и мама, в состоянии понять это чувство? Нет, конечно!"), гордое сознание неповторимости своих чувств, потребность в самоутверждении (пирамида Маслоу!). Не оттолкните от себя ребенка, будьте его союзником, а не врагом в этой сложной, иногда и решающей (но очень тривиальной для нас, взрослых) жизненной ситуации! В чем корень проблемы? В изначальной порочности вашего ребенка? Скорее всего нет. Какова цель вашего педагогического воздействия? Ясно, что рано, еще слишком рано и опасно ребенку бывать бесконтрольно где-то по ночам, да и предмет обожания сам еще ребенок, но именно он — причина этого инцидента. Уберите его из этой жизненной ситуации, и восстановится мир в семье (временно, понимаем мы, пока не придет Он, единственный и неповторимый, но к тому времени и дочь повзрослеет, наберется хоть какого-то жизненного опыта). Итак, проблема в нем, в этом мальчишке, и цель вашего педагогического воздействия — доказать дочери несовместимость этого претендента на ее сердце с ее идеалами, тогда в корне решится и вся проблема. Первый раунд — согласиться и понять глубину переживаний дочери, стать ее союзником, понимающим ее проблемы. Второй раунд — напомнить дочери о ее жизненных принципах, о ее оценке и обязательных требованиях к мужчине и о том, что ее избранник, конечно, соответствует этим требованиям. Как — не совсем, не полностью? Он недостаточно мужествен, еще материально не обеспечен, не совсем чистоплотен, еще слабо ориентируется в жизни?! Да, тогда ты права, согласен с тобой (третий раунд!), он не может быть твоим близким другом, он не соответствует твоим идеалам, и встречи с ним, тем более такие долгие, следует прекратить. Конфликт исчерпан, а дочь приобрела в вашем лице умного, понимающего ее проблемы друга.

Или: хочу получить отпуск в августе, но мой начальник не даст мне его, и нужно убедить начальника, что именно в августе служебные дела позволят без ущерба для работы предоставить желаемый отпуск. Первый раунд: да, дел предстоит много, весь четвертый квартал года будет весьма загружен, но ведь в отпуск-то идти нужно... Можно пойти в сентябре или в октябре (второй раунд), но именно в тот период предстоят особо важные дела, можно, правда, и в августе, хотя лучше, может быть, уйти в отпуск в

самом конце года. Да, ты прав, лучше в августе, конец года будет особо сложен — третий раунд.

Этот метод эффективен и в принципиально иных ситуациях — когда его применяет руководитель. Ему, скажем, необходимо добиться выполнения важных, но непопулярных в коллективе мероприятий. Можно провести совещание с руководителями структурных подразделений, можно подготовить соответствующий приказ и обязать коллектив выполнять необходимые мероприятия, но скрытых оппозиционных настроений, а может быть, и прямой критики в свой адрес руководителю не избежать. Но можно пойти и иным путем: пригласить двух-трех ведущих специалистов, к мнению которых особенно прислушивается коллектив, и поручить им, опытным и уважаемым профессионалам (это подчеркивается особо!), в четко обозначенный срок подготовить вариант решения возникшей проблемы. Важно согласиться с оценками специалистов важности проблемы и предварительными вариантами ее решения. Собравшись вновь, выслушав и в основном одобрив предложения специалистов, ненавязчиво внести свои принципиальные коррективы (в этом случае второй раунд с производственной точки зрения особо сложен, но убедить двух-трех человек всегда проще, чем весь коллектив). И, наконец, третий раунд: проводится совещание, на котором возглавляющий группу специалист докладывает о разработанных мероприятиях и после обсуждения и критики (в адрес, естественно, докладчика!) руководитель соглашается с его мнением.

Попытки добиться желаемого без достаточной аргументации вашей позиции и разумности предлагаемого варианта, без предварительной настройки оппонента на благожелательный тон беседы редко дают положительный результат. Сфера диалогического общения чрезвычайно обширна, от обычной беседы двух людей, отца и сына, руководителя и подчиненного до научной дискуссии и дипломатической полемики. Часто диалог государственных лидеров "один на один" может разрешить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие дипломатические переговоры.

14.5. Метод Штирлица

В управленческом деле нет, пожалуй, ничего более важного, чем искусство вкладывать свои мысли в чужую голову.

С. Н. Паркинсон

Одним из самых сложных и противоречивых инструментов управления является управленческое решение. В его основе лежит обоснованная разработка директивного документа, организующего и стимулирующего совместную деятельность членов коллектива. Чаще всего разрабатываются оперативные решения, обеспечивающие тактические, частные управленческие задачи: сроки выполнения, изменения в технологии, кадровые вопросы и т.п. Более глубоких творческих проработок требуют стратегические решения, которые зачастую касаются структурных изменений, вопросов перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников

сложившихся, апробированных форм и методов работы. Сопrotивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Непрост в реализации прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица" (по фамилии героя популярного кинофильма, где этот метод наглядно демонстрируется в разговоре "нашего" интеллектуального супермена Штирлица с "очень плохим", но умным — редкий случай в нашем кино! — оппонентом, его начальником Шелленбергом). Суть этого метода: во время частного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть" ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Ведь чаще всего вам важно добиться своей цели, а не тешить авторское самолюбие! Этот метод интуитивно хорошо знают и блестяще применяют многие умные жены: после неоднократных и деликатных намеков, вздохов и якобы сомнений произносится желанная итоговая фраза: "Что ж, пусть так и будет, как ты, мой умный, сказал..." Другой вариант этого метода хорошо знают опытные чиновники: часто разумное, на ваш взгляд, или выгодное для вас управленческое решение лучше не предлагать напрямую руководству, а подготовить его среди других пунктов плана работ. В результате такой нехитрой бюрократической игры вы вскоре получите утвержденный план работ, в котором будет строгое предписание подготовить в такой-то срок нужное вам решение.

Если же вы уверены, что ваша идея чрезвычайно хороша, революционна и вы не в состоянии удержаться от соблазна заявить о своем авторстве, то расплата будет неминуемой. Когда ценой значительных усилий, тщательной подготовки вы с блеском доложите на важном, авторитетном совещании основное содержание своего предложения и если даже это предложение будет принято, то скрытое сопротивление при его внедрении со стороны коллег и своего непосредственного начальства вам гарантировано, а вы приобретете репутацию "умника", самонадеянно считающего, что знает больше других. Трудно рассчитывать, что с такой репутацией будут приняты другие, не менее разумные ваши предложения, а служебное продвижение может весьма затормозиться. Как, увы, часто толковые специалисты вынуждены в свои рационализаторские предложения, в заявки на изобретения и продуманные, выстраданные научные статьи включать "соавторов", без участия которых трудно добиться успеха. Таков, к сожалению, наш реальный мир, хотя бывают и редкие счастливые исключения.

14.6. Метод "лягушка в сметане"

*Но самое главное, попробуйте
что-нибудь сделать.*

Франклин Делано Рузвельт

Жизнь не стоит на месте, окружающий нас мир находится в непрерывном диалектическом развитии. Общественный прогресс не имеет линейного характера, восходящая линия развития общества есть результат взаимодействия многообразных процессов, и среди них решающая роль принадлежит целенаправленной деятельности людей. Все стороны жизни общества — от социально-производственной деятельности до семейных отношений — являются ареной непрекращающихся настойчивых поисков, импровизаций, случайностей, ошибок и находок, ведь человек обязан искать способы адаптации к изменяющейся среде.

Иногда в ход жизни врывается непредвиденное и ломает привычные стереотипы; осложнения на работе, серьезная болезнь, трения в семье. Человек начинает искать выход из экстремальной ситуации, в тревоге мечется, старается вновь и вновь безуспешно следовать привычным методам, совершает новые ошибки или замирает в безысходной апатии. Такую ситуацию хорошо иллюстрирует известный эксперимент: в горизонтально лежащую бутылку поместили пчел и мух. Мудрые якобы пчелы стали настойчиво, до полного истощения биться о стекло в безнадежных поисках выхода, а глупые мухи хаотично метаться в бутылке и через несколько минут вырвались на свободу. В сложной, неординарной ситуации редко удается решить проблемы традиционными способами, нужно искать новые, нетривиальные методы, хотя и метод хаотичных проб и ошибок не всегда приводит к желанной цели (мухам очень повезло!).

В крупных преуспевающих фирмах постепенно складывается уверенность, что им гарантирован непрерывный рост, что на рынке не может появиться конкурентоспособная продукция; они продолжают наращивать объемы товара и основное внимание уделяют сокращению издержек производства. Эта самоуспокоенность — верный путь к стагнации и спаду. После распада СССР и принципиальных изменений в жизни нашего общества большинство предприятий так и не смогли адаптироваться к новым условиям. Особенно болезненно перестраиваются предприятия-гиганты, и многие из них, как динозавры, обречены на вымирание или на Дробление. Это неумение приспособиться к изменениям внешних условий характерно и для зарубежных предприятий: большая часть из 500 ведущих компаний Америки не существовала 50 лет назад [101].

В обеспеченной, благополучной семье жена за многие годы совместной жизни совершенно уверена в прочной привязанности мужа к ней и к детям, она перестает следить за своей внешностью, становится самоуверенной, сварливой, неряшливой. После бесконечных выяснений отношений с недовольным супругом, обсуждений ситуации с мудрой, но не всегда объективной мамой, телефонных советов закадычных подруг (увы, подруги часто делают вид, что проявляют сострадание, а в действительности тщательно избегают его) жена не всегда принимает верное решение или принимает его с опозданием. Есть даже термин — "куриный эффект": курица решается перебежать дорогу в самый последний момент, когда ситуация становится уже весьма опасной! Или жена просто замыкается

наедине со своим горем — будь что будет! Все это может привести к распаду семьи.

Когда наступает кризисная ситуация, то у людей часто возникает ощущение обреченности, бессилия, у них опускаются руки и парализуется воля. Иногда у человека прочно вырабатывается известный "эффект буриданова осла", когда бесконечные сомнения, нерешительность, неспособность сделать выбор приводят к самым тяжелым психическим травмам. В этом случае крах неминуем. Здесь уместно вспомнить притчу о двух лягушках, попавших в кувшин со сметаной. Одна из них, считая положение безнадежным, прекратила борьбу и погибла. Другая продолжала бороться до конца, она пыталась выпрыгнуть из кувшина, отчаянно работала лапками, сбила из сметаны масло и в итоге смогла выбраться на волю. Этот поучительный рассказ об упорстве и победе лягушки дал название одному из методов арсенала искусства управления: нет безвыходных ситуаций, человек обязан искать выход из самых сложных ситуаций и бороться до конца. Безумству храбрых поем мы славу!

Метод "лягушка в сметане" применяется при необходимости поиска нестандартного решения (обычно в экстремальной ситуации) под названием "мозговой шторм" (brainstorming) или "метод мозговой атаки". Метод стимулирует интуицию, нетривиальный взгляд на ситуацию, коллективное творчество (предложен и эффективно применен Алексом Осборном). Суть его в следующем: созывается совещание компетентных специалистов, знакомых с проблемой, и предлагается высказывать любые идеи, способствующие решению поставленной задачи. Специально запрещается всякая критика выдвигаемых идей, так как цель совещания не качество, а количество выдвигаемых предложений. Неразумные идеи легко исключаются последующим разбором, поскольку компетентную критику получить проще, чем плодотворное творчество. Результат работы такой группы оказывается чаще более плодотворным, чем размышления над проблемой тех же специалистов, работающих порознь, вследствие того, что идея одного может вызвать разумные ассоциации у другого¹.

14.7. Метод "S"

Рост Элочки льстил мужчинам. Она была маленькая, и даже самые плюгавые мужчины рядом с нею выглядели большими и могучими мужами.

И. Ильф, Е. Петров.
"12 стульев"

Квартира оживилась. Хлопали двери, проносились тени, светились глаза

¹ Если число всех сочетаний из n различных идей по r будет

$$C_n^r = \frac{n!}{(n-r)!r!},$$

то это число по всем r будет $C_n^1 + C_n^2 + \dots + C_n^n = 2^n - 1$.

*жильцов, и где-то страстно
вздохнули — мужчина пришел.*

И. Ильф, Е. Петров.

"Золотой теленок"

Каждый человек хочет занять в обществе возможно более высокое, уважаемое место, пользоваться симпатией, любовью окружающих. Даже тот, кто может объективно оценить свои, как правило, скромные интеллектуальные и духовные возможности, бывает польщен проявлением внимания и уважения со стороны родных, друзей и коллег. Несомненно, что основной путь к достижению высокого статуса в обществе и семье лежит через воспитание и развитие основных духовных ценностей, таких как благородство, честность, уважительное, заботливое отношение к окружающим, скромность, высокий интеллект и культура, профессиональное мастерство. Но есть еще одно важное свойство личности — принадлежность к миру мужчин или женщин. Очевидно, что мы вправе ожидать от мужчины проявления его мужского начала, можно понять и даже простить его чисто мужские слабости, недостатки, мужчина должен быть в первую очередь мужчиной, именно этого ждет от нас прекрасная половина человечества (не хочется говорить о сексуальных меньшинствах, у большинства людей они вызывают брезгливость и отвращение, как бы ни старались "защитники прав человека"). Того же, истинно женского, ожидают мужчины от женщин, а вовсе не умения остановить коня на скаку, укладывать шпалы или участия в драках на заседаниях Госдумы.

Простейшая истина, что мужчина должен быть в первую очередь мужчиной, а женщина — женщиной, забывается удивительно часто, и мощный психофизиологический потенциал, заложенный в каждом, в повседневной жизни используется слабо. А не здесь ли заложен секрет обаяния личности, секрет воздействия на окружающих? Как часто встречаются не старые еще люди, переставшие верить в возможность личного счастья, опустившиеся, неопрятные, озлобленные неудачной семейной жизнью и разуверившиеся во всем. Небритые, в мятой одежде и грязной обуви, давно немые и дурно пахнущие мужчины, располневшие, обрюзгшие женщины, забывшие о косметике и модной одежде, "сторонницы естественной красоты"...

Начинающие администраторы постоянно удивляются разной реакции на ситуацию со стороны мужчин и женщин. Кажется, обо всем договорились, наметили разумный план, и вдруг во время его реализации в коллективе возникает внутренняя напряженность, скрытое несогласие. У оппозиции может быть великое множество самых неожиданных причин для несогласия с руководством, и требуется применение всей палитры оттенков и способов индивидуального воздействия на недовольных. Причем жесткий, "мужской" разговор редко может быть применим с женщинами, а успешная методика беседы с женщиной малоэффективна с мужчинами. Успешные контакты между людьми зависят от способности установить и удержать состояние взаимной симпатии, притяжения, аттракции между людьми (напомним, что слово аттракция пришло из французского языка и имеет латинское происхождение, от слова *attraho* — притягиваю к себе). Каждая женщина охотнее выполнит задание, просьбу воспитанного, корректного и

опрятного начальника, и никто из мужчин не будет отрицать магическую, непреодолимую силу женского очарования.

Эти рассуждения были бы скучны и тривиальны, если бы не одна важная особенность — аттракцию может и должен вызывать любой человек, любой внешности и возраста. Существует масса сомнительных шуточек типа "любовь зла, полюбишь и козла", "нет некрасивых женщин, есть мало водки", но есть в этой пошлятине важная истина: любой мужчина, любая женщина по своей природе, по своей сути — прекрасны. Эту истину важно понять и пользоваться ею в повседневном общении.

Подросток старается всячески походить на взрослого, мальчишки начинают курить, ведут себя агрессивно, "круто", девочки стараются быть в центре внимания, сооружают замысловатые прически, во всем следуют моде (очаровательных девочек-"нимфеток" воспел В. Набоков), девушки застенчиво и стыдливо прячут глаза, как будто они знают какую-то великую, но немного постыдную тайну о самих себе... И важно до конца своих дней помнить о том великом, что вложила природа в каждого из нас, о всеокрушающей силе мужественности и женственности. Галантный (умный и опытный) мужчина всегда откроет дверь перед женщиной, первый поздоровается с нею независимо от разницы в возрасте и занимаемом служебном положении; женщина хорошо знает важность физической опрятности, и тончайший аромат духов, часто воспринимаемый мужчинами как естественное, только ей присущее и волнующее благоухание, очарование улыбки — сильнейшее ее оружие¹.

Мир полон прекрасных звуков, от пения птиц и радостного писка девочек теплым весенним вечером и до мелодий Моцарта, и если природа наградила вас красивым, богатым обертонами голосом — пользуйтесь этим даром постоянно! Вспомните великих актеров — тембровые модуляции их голосов завораживают зал, серебристый женский смех никого не оставляет равнодушным! Если ваш голос красив — работайте над его совершенствованием, берегите его, часто он может убедить собеседника лучше любых аргументов.

Опытный и умный мужчина всегда найдет в лице женщины ту милую черту, которой она втайне гордится, и на крошечную долю секунды задержит на ней свой взгляд (безмолвный язык взглядов подскажет женщине, что ее очарование оценено!); женщина, гордящаяся своей фигурой, часто "забывает" застегнуть свой плащ или верхнюю пуговицу на кофточке, и мужчина своим поведением обязан отметить эту "небрежность" женского туалета. И лучший способ успокоить мужскую агрессию — положить на его руку нежную женскую ладонь. Мудрые и уверенные в себе женщины прекрасно знают силу воздействия таинственного женского "внутреннего свечения", прекрасно сочетают свою якобы незащищенность с уверенностью в себе, умеют раскованно сесть в непосредственной близости с мужчиной, сохраняя при этом чувство собственного достоинства, непринужденно поправить прическу (хотя цель этого жеста совершенно иная!), владеют своей походкой и знают удивительную, страшную тайну, что "умная женщина — глупая женщина" (с каким воодушевлением

¹ Любопытно, что обоняние воспринимается правым полушарием мозга и расположенной там лимбической системой (Р-формация) и способно воздействовать на самые сокровенные глубины мозга, хранящие память о начале животного мира на Земле.

разливается соловьем мужчина при одобрительном внимании "глупой" женщины!).

Все эти небольшие секреты повседневных контактов между мужчинами и женщинами, известные им уже тысячи лет, имеют самое отдаленное отношение к тому, что раньше называлось "неземным блаженством" и галантностью, позже — любовью, а теперь — сексом, так как роман на работе — самое глупое и опасное, что можно придумать. Однако метод установления аттракции между людьми, основанный на заложенном в человеке сексуальном влечении между мужчиной и женщиной, который можно условно назвать "методом S" от популярного сейчас слова sex (может быть, появится и более удачное название этого метода!), заслуживает самого пристального внимания. Этот метод интуитивно, неосознанно знают и постоянно применяют все крупные государственные деятели, актеры, мудрые жены и мужья. Присмотритесь к поведению, например, президента США Б. Клинтона (хотя его мужское обаяние и несколько гипертрофировано) или с каким достоинством и неотразимой женственностью ведет себя наша известная государственная деятельница, хрупкая, но волевая И. Хакамада! Метод "S" — надежный мост к взаимопониманию между мужчиной и женщиной, и применять его необходимо постоянно, при любых жизненных коллизиях.

Вопросы для самопроверки:

1. Согласны ли вы с необходимостью применения методов самовоспитания? Какие методы самовоспитания применяете вы в повседневной жизни?
2. Какой из описанных методов воздействия на личность считаете наиболее важным и действенным? Почему?
3. Сможете ли вы создать модель ситуации и разработать алгоритм своего поведения с применением метода трех раундов? Метода Штирлица?
4. Считаете ли вы необходимым постоянно применять в повседневной жизни основы метода S? Почему?

Глава 15. Культура делового общения

Главное в искусстве управления — умение пробудить в людях желание побеждать. Необходимо, чтобы у людей повысилась самооценка, появилось чувство гордости и то особое внутреннее сияние, какое свойственно победителям.

*Стэк Джек.
"Мифы о менеджменте"*

15.1. Осторожно — имя собственное

При любом стиле руководства есть некоторые приемы, которые превращают подчиненного из недоброжелателя, даже врага, в соратника, члена одной команды, с мнением которого руководитель считается. Один из них — нехитрый прием, называемый "имя собственное", когда руководитель обращается к сотруднику, стоящему ниже в служебной иерархии, подчеркнуто уважительно и обязательно по имени и отчеству. Психологическая схема формирования аттракции проста: обращение по имени есть проявление внимания к человеку ("помнит мое имя и отчество!"), что вызывает естественное удовлетворение потребности человека в уважении к его персоне, в его желании утвердиться как личность. В результате появления положительных эмоций формируется расположение, благодарность к источнику этих эмоций и обеспечивается желанный интерактивный режим общения.

Давно замечено, что если проявлять искренний интерес к человеку, к его духовному миру, то мы развиваем и свое духовное начало. Общение с интересным, культурным, образованным человеком невольно поднимает собеседника в его собственных глазах, галантное, вежливое отношение к самой опустившейся женщине может превратить ее (в ее мнении!) в принцессу, и она будет стараться вести себя соответственно.

"Помните, что имя человека — самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке"! Известно, что император Наполеон знал не только по имени сотни солдат своей гвардии, но также и их семейное положение, в каких битвах этот солдат принимал участие, и даже помнил о маленьких слабостях, пристрастиях солдата. И не случайно воины обожали своего полководца, готовы были идти за ним до конца!

В различных странах сложились свои традиции, свои общепринятые формы межличностного общения. В России, например, не принято обращаться к своему начальнику по имени (хотя многие начальники любят по-барски обращаться к подчиненному на "ты" и по имени в знак особого расположения), чаще всего только по имени и отчеству, и ограничено употребление названия занимаемой должности. Во многих европейских странах (Венгрия, Германия и др.) принято обращаться по фамилии с прибавлением названия должности: "инженер Мюллер, мастер Сабо". В Финляндии практикуется обращение друг к другу на "ты" независимо от занимаемой должности, во многих американских фирмах каждый работник — от президента до рядового сотрудника — носит именную табличку без

указания занимаемой должности и для них привычно обращаться друг к другу только по имени. Нет указания должности и на дверных табличках служебных кабинетов.

Деловой и хорошо воспитанный человек обязан иметь в своем столе список коллег и подчиненных, составленный с указанием их должности и с их именами и отчествами (кстати, и с днями их рождения!). Запанибратское, фамильярное обращение к коллеге часто вызывает отталкивание, а иногда бывает и смешным: "Ты, Борис, не прав..." Руководитель имеет право на ошибку, может быть и обманут, даже предан, но быть смешным — никогда. И злоупотребление местоимением "я" — один из кратчайших путей к потере авторитета.

15.2. Амбиции и лесть

Лесть — это умение сказать человеку то, что он сам о себе думает.

Французская пословица

Действительно, быть смешным — начало конца руководителя. Люди быстро отмечают наши слабости, охотно смеются над ними и талантливо пародируют наши неудачные высказывания и нелепые словечки. Всем руководителям прекрасно известен популярный совет: отдавая устное распоряжение или подписывая приказ, не следует применять личные местоимения "я", "мы", но многим руководителям, особенно при авторитарном стиле управления, трудно преодолеть этот соблазн. Защита от этого искушения только одна — внутренняя культура, развитый интеллект и продуманность своего имиджа. Вспомните, вы никогда не встречали действительно умного, воспитанного человека, страдающего этим пороком! Скромность, пусть даже нарочитая, предупредительность и вежливость — обязательные черты незаурядной личности. Не следует говорить, как часто слышишь сейчас: "Я как президент..." Или: "Я приказываю вам!", все-таки не в армейских казармах живем.

Еще в Древнем Риме Корнелий Тацит настойчиво предлагал формулу "omnium consensu" — "к общему согласию" вместо dixi — "я сказал". Как проста и понятна эта рекомендация — не применяй часто личные местоимения! Она понятна всем, однако, когда Нью-Йоркская телефонная компания провела исследование, какое слово употребляется в разговорах чаще всего, то оказалось, что в 500 телефонных разговорах именно слово "я" произносилось чаще других — 3990 раз! Еще одна особенность отличает многих, обычно ограниченных и недалеких людей — желание повернуть любую тему разговора к своей неповторимой и замечательной личности: "Люблю себя, любимого!" Человек, который думает и говорит только о себе, — безнадежно некультурен, как бы высокообразован он ни был.

Трудно и неприятно разговаривать с начальником, который уверенно парирует каждое замечание, мгновенно разрешает проблемы, над которыми человек долго и мучительно размышлял, тем более что чаще всего эта самоуверенность основывается на поверхностном знании предмета и барственном верхоглядстве. Разумнее избегать немедленного ответа на поставленный вопрос, не оспаривать каждую идею, так как иначе может

сложиться впечатление, что сотрудника недооценивают, не считают серьезными его мнения и поиски.

Этот командный, безапелляционный стиль часто применяется при отдаче распоряжений, приказов, особенно он популярен в армейских условиях, где и могут быть для этого какие-то оправдания, но чаще всего он свидетельствует о низкой культуре, амбициозности, а иногда и об откровенной глупости ретивого начальника. У каждого на памяти масса анекдотов о тупости армейского начальства, да и в повседневной жизни иногда сталкиваешься с такой "генеральской" глупостью, некомпетентностью, что это заметно даже другим генералам. Следует сказать не только о формировании стиля отдачи приказа, но и о самой разработке любого управленческого воздействия. Человечество накопило значительный опыт методики принятия управленческих решений. Некоторая группа решений принимается автоматически, с помощью биологических механизмов инстинктов и рефлексов. Например, если рука коснулась горячей поверхности, то и без рекомендаций искусства управления человек принимает мгновенное и единственно верное решение — он отдернет руку.

Значительная часть решений принимается в условиях риска и неопределенности. Вложить ли свои деньги в банк, который обещает выплачивать высокие проценты? Выдвинуть новый продукт на рынок без предварительного изучения ситуации? Обычно такие решения принимаются при дефиците времени на опрос или исследования, при легкомыслии, лени того, кто принимает решение. Самый простой метод для принятия подобных решений — бросание монеты или аналогичный ему. Увы, человек чаще, чем мы думаем, принимает решения именно таким способом.

Наиболее древний и чаще всего применяемый метод принятия решений — метод проб и ошибок. Его неоспоримое преимущество — в простоте и надежной стимуляции творческого мышления неудачными пробами. Успех метода зависит от способности человека к обучению и от его памяти, которая должна надежно фиксировать результаты проб. Интерес к этому методу возродился с появлением быстродействующих ЭВМ, когда путем простого перебора вариантов надеялись получить оптимальное решение (появился даже шуточный термин "монтекарлизм" — от известного метода Монте-Карло). Хотя часто, слишком часто этот метод приводит к тяжелым, иногда и непоправимым ошибкам. Ранние браки, удручающий рост количества разводов, безотцовщина лишней раз подтверждают это.

Не менее древний способ принятия решений — обращение к мнению авторитета. Древние уверенно принимали решения, ориентируясь на полет птиц, мнение дельфийского оракула, советы богов, духов, демонов и муз. Сегодня не менее авторитетны гадалки всех сортов и типов, маги, экстрасенсы и колдуны. Эти простые методы позволяют человеку уклониться от утомительных раздумий, перебора вариантов, изучения обстановки и возложить ответственность на авторитет. В повседневной жизни исполнители часто объясняют свою безынициативность отсутствием авторитетного указания "сверху" или необходимостью строго соблюдать исполнительскую дисциплину и субординацию.

Однако обращение к авторитету может быть и разумным актом: мнение адвоката, врача или любого специалиста-профессионала трудно переоценить, если они действительно владеют необходимыми знаниями. Решение, основанное только на красноречии, хитрости, наглости или на

грубой силе, вызывает естественный протест, даже независимо от ссылки на авторитет. Увы, многие поступки людей вызваны тщеславием, амбициями, желанием насладиться лестью и самовосхвалением, привлечь любой ценой внимание к своей персоне. Эти черты характера закладываются еще в детстве, когда ребенок под восхищенные взгляды родителей и гостей декламирует, поет, танцует, словом, готов сделать все, чтобы быть в центре всеобщего внимания.

Лесть — явление вовсе непростое, грубая, топорная вызывает отвращение, а вот против тонкой, мастерски поданной устоять трудно. Лесть похожа на сигарету: она не опасна, если не затягиваться, но кто привык к ней, тому она нужна постоянно. Низкая культура, неразвитый интеллект восхваляемого — прекрасный гарнир к самой грубой, примитивной лести, все будет проглочено с удовольствием. "Вы все еще на работе?! Нельзя же так безжалостно относиться к своему здоровью!" Где-то рядом, но на порядок выше лести стоит комплимент. Искусство комплимента никогда и никого не обижает, а часто возвышает человека в его собственных глазах. Женщины особо ценят тонкий, оригинальный комплимент и болезненно реагируют на пошлости типа: "Вы сегодня выглядите удивительно молодо".

15.3. Проявление интереса к людям

Индивидуум, который не проявляет интереса к своим собратам, переживает наибольшие трудности в жизни и причиняет наибольшие несправедливости другим.

Альфред Адлер

Некогда безвестный американский фермер из штата Миссури Дейл Карнеги приобрел мировую известность, предложив одну из самых замечательных методик обучения взрослых и опытных в своем деле людей приемам искусства управления. "Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей" — таково название этой прекрасной книги, переведенной на десятки языков мира и изданной миллионными тиражами.

Так вот, первое из правил его книги: искренне интересуйтесь другими людьми! Нельзя удержаться от цитаты из книги Карнеги: "Почему не изучить приемы величайшего завоевателя друзей, какого только знал мир? Кто он такой? Вы можете встретить его завтра на улице. Когда вы приблизитесь к нему на расстояние десяти футов, он начнет вилять хвостом. Если вы остановитесь и погладите его, он будет вне себя от радости, стараясь всячески показать вам, как сильно он вас любит. И вы знаете, что за этой демонстрацией привязанности с его стороны нет никаких скрытых мотивов: он не хочет продать вам какую-нибудь недвижимость и не имеет намерения вступить с вами в брак.

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что собака — это единственное животное, которому не надо работать для того, чтобы жить? Курица должна нести яйца, корова — давать молоко, канарейка — петь. А собака зарабатывает себе на жизнь тем, что дарит вам только любовь". Хорошо сказано, правда? И добавлять что-то к этому было бы нелепо, будем помнить, что одно из важнейших правил искусства управления — искренне интересуйтесь другими людьми! Многие из окружающих нас людей чем-то интересны, достойны уважения, и одна из самых больших радостей в жизни — общение с интересными людьми.

Хотя все-таки следует дать один практический совет из арсенала искусства управления, знакомый многим опытным руководителям. Очень полезно для общего дела, разумно и, главное, этично — обязать секретаря к началу рабочего дня готовить информацию обо всех неформальных событиях и новостях в коллективе: рождении ребенка, свадьбе, смерти ветерана, выходе на пенсию и т.п. И потратив не более 5—10 минут до начала своего трудового дня на телефонные поздравления или соболезнования, руководитель заслуженно приобретает репутацию чуткого и сердечного человека, который всегда в курсе всех событий в жизни коллектива. Этот простой и необременительный прием создает атмосферу психологического комфорта, помогает людям осознать свою значимость и причастность к жизни коллектива, повысить мотивацию и трудовой настрой. Такое ежедневное неформальное общение руководителя с коллективом несомненно поднимает его авторитет и формирует у руководителя такие важные черты характера, как вежливость, приветливость и искренний интерес к человеку. Приветливость и личное обаяние (об этом мы будем

говорить немного позже) входят в круг служебных обязанностей любого руководителя.

Весьма эффективен, хотя и неоправданно редко применяется еще один прием из искусства установления добрых, доверительных отношений между начальником и подчиненными. Во время откровенной и доброжелательной беседы с сотрудником определяется круг его интересов, проблем и надежд, а в заключительной части разговора руководитель просит изложить рассказанное письменно, особенно подчеркнув заинтересованный взгляд сотрудника на перспективы работы организации и его конкретной роли в совершенствовании рабочих процессов. При составлении такого доклада сотрудник ощущает значимость своей роли в деятельности организации, систематизирует свои предложения и зачастую разрабатывает нетрадиционные методы решения производственных проблем. Анализируя неотложные задачи и предлагая свои варианты решения проблем, сотрудник, как правило, берет на себя и определенные обязательства, а руководитель приобретает репутацию доступного и заинтересованного в общем деле человека. К сожалению, часто отношения между людьми строятся на корыстном интересе — нужен или не нужен этот человек для моих целей. Если нужен, то им следует завладеть, подчинить своим интересам любым способом; если нет, то такой человек лишь помеха, от него нужно избавиться также любым способом. Увы, часто интерес к человеку пропорционален его весу в обществе, в беде количество "верных друзей", их приветливость и внимание заметно убывают. Лицемерное почтение к сильному и пренебрежение слабым сродни предательству и вызывает отвращение как все лживое, скользкое и фальшивое. Зимой мы часто любуемся инеем на ветвях деревьев и сосульками на крышах, которые под лучами солнца сияют как настоящие бриллианты,

Но если же пылающее солнце

Все будет целовать кусочек льда,

Он потускнеет, сморщится, растает, —

Останется лишь мутная, вода.

Вспомним еще об одной важной особенности управленческой коммуникации: о факторе обратной связи. Значительная часть важной управленческой информации стекается к руководителю от исполнителей, особенно часто при личных беседах обсуждаются вопросы необходимой помощи, возникновения трудностей и т.п. Информация, поступающая через обратную связь, часто бывает объективной и весьма полезной. Если рассматривать проблемы обратной связи более широко, не только в масштабах производства, то уместно вспомнить слова К. Киллена: "Она может носить форму не только слова, но и улыбки, пожатия руки, смущенного взгляда, хорошего обеда для мужа, наказания сына отцом или результата контрольной работы в классе".

15.4. Умение слушать

*Научись слушать, и ты сможешь
извлечь пользу даже из тех, кто
говорит плохо.*

Плутарх

Пришел как-то к Сократу молодой человек учиться красноречию. Послушав его, Сократ назначил двойную цену за обучение: "Вначале тебя нужно научить слушать, а лишь потом учить говорить".

Действительно, уметь слушать собеседника — большое искусство, и владеют им весьма немногие. Особенно страшен красноречивый начальник! Или депутат Госдумы... Хотя тонко замечено, что слушать умеют только воспитанные люди, умные и дураки. И лучший способ ведения разговора — выслушать человека.

И опять Карнеги: "Если вы хотите знать, как заставить людей избегать вас, смеяться над вами за глаза или даже презирать вас, то вот вам на это случай рецепт: никогда никого долго не слушайте. Непрерывно говорите о себе самом. Если у вас появится какая-то мысль в тот момент, когда говорит ваш собеседник, не ждите, пока он кончит. Он не так умен, как вы. Зачем тратить время, выслушивая его пустую болтовню? Сразу же вмешайтесь и прервите его на середине фразы". И еще: "Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересует он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы. Его зубная боль имеет для него не большее значение, чем голод в Китае, от которого умирает миллион людей. Фурункулы у него на шее интересуют его больше, чем сорок землетрясений в Африке". Да, таков человек, и трудно его переделать.

Почему же люди не умеют слушать друг друга, разве это так трудно? Эта странная "глухота" имеет много, очень много причин, главная из них — желание большинства говорить самим, ведь только у него, у говорящего, самые мудрые мысли, самые точные наблюдения и, безусловно, верные оценки. И как только собеседник умолкнет, чтобы перевести дух, важно немедленно перехватить инициативу и дальше с удовольствием слушать только самого себя. Часто мы считаем, что наш собеседник говорит путано, неясно выражает вполне очевидную мысль и невольно хочется помочь ему, подсказать — ведь мысль всегда опережает слово. И если действительно собеседник говорит плохо, сбивчиво, шаблонно, то мы или перестаем следить за его рассуждениями, или начинаем говорить сами. Давно уже замечено, что любят петь безголосые, обсуждать высокие философские темы — не имеющие образования и многоречивы те, кто не умеет говорить.

Бывает, что собеседник просто вам неприятен, вас раздражает его малограмотная речь, скудость мысли, манера поведения, интонации — ведь жизнь сводит нас с самыми разными людьми. И, сделав свой нелестный вывод о собеседнике, мы просто перестаем его слушать и стараемся прекратить разговор. Иногда тема беседы скучна или неприятна для одного из участников. Есть любители и знатоки политики, религиозных учений, медицины, и слушать страстную речь об "единственно верном учении" кришнаитов, о политической мудрости Ельцина или о чудодейственности уринотерапии не для всех бывает захватывающе интересно. Тогда слушатель начинает поддакивать, согласно кивать головой и жалобно тянуть: "я-я-ясненько, поня-я-ятно" (новые, современные слова-паразиты).

Препятствиями для установления плодотворных вербальных (словесных) контактов могут быть не только психологические, социальные или политические барьеры, но этнокультурные различия собеседников, которые "в повседневной жизни многонационального государства напоминают о себе весьма ощутимо. К сожалению, мы редко задумываемся, насколько сильно данного рода особенности, трансформированные в

соответствующие поведенческие модели, способны влиять на наше отношение к другому человеку как представителю иной национальности, народности, носителю иной культуры, вызывая порой не только непонимание его действий, но и отчетливое стремление к противодействию" [60].

Лучше понимать друг друга помогают и невербальные методы общения: весьма красноречив язык жестов, взгляды, мимика, улыбка, пожатия рук, хотя у разных народов эти невербальные контакты могут иметь различный смысл и порой могут быть причиной недоразумений. Опытный человек, знающий и применяющий рекомендации искусства управления, должен в обязательном порядке владеть методами межличностного общения, методами эмпатии (т.е. способности проникать во внутренний мир оппонента) в любой среде — дома, в семье, в коллективе, среди друзей и недоброжелателей. Пренебрежение требованием "умейте слушать" может привести к самым печальным результатам. "Нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся компанией" [147]. Искусство межличностного общения может предложить конкретные рекомендации для желающего научиться слушать:

- важно приветливо, понимающе смотреть собеседнику в глаза (помните резкую реплику Понтия Пилата у М. А. Булгакова: "Почему в лицо не смотришь?"), чаще задавать короткие заинтересованные вопросы и стараться сопереживать собеседнику;

- не терять нить беседы, не отвлекаться и стараться критически анализировать сказанное, тем более что на это время у вас есть — скорость мышления в четыре раза превосходит скорость речи;

- не старайтесь запомнить все факты, обстоятельства, подробности из всего услышанного — это безнадежно, человек в состоянии удержать в памяти не более 5—6 основных фактов из рассказа собеседника;

- важно уметь коротким вопросом направить монолог собеседника в нужное вам русло и помнить о знаменитом методе Сократа: на умело поставленный вопрос собеседник должен ответить утвердительно;

- делать периодические замечания, например, "я вас понимаю", "интересно" и применять прием "отражения" — отвечать говорящему его же словами, что подтверждает ваше внимание: "Вы считаете, что..."

Кстати, весьма полезно освоить и технику постановки вопросов, хотя кажется, что задавать вопросы много проще, чем отвечать на них. Но чтобы получить вразумительный ответ, нужно уметь правильно задать вопрос. Часто бывает полезным спросить: "В чем же причина затруднений, Юрий Сергеевич?" Вопросы такого типа демонстрируют ваше внимание и уважение к собеседнику, но одновременно и призывают перейти к конкретному обсуждению проблемы. Есть такие вопросы, на которые должен быть дан категоричный ответ — да или нет. В этом случае собеседник всегда проявляет некоторую нервозность, уж очень обстановка беседы начинает напоминать допрос. Желательно тот же вопрос поставить мягче, деликатнее, и тогда собеседник может прибегнуть к пояснениям, мотивировкам, что позволит превратить скучный монолог в конструктивный диалог и перехватить инициативу в беседе.

Есть вопросы альтернативного характера (по определению немецкого психолога Н. Энкельмана), которые дают собеседнику свободу выбора. Но

вспомните ваши мучения в магазине, когда ассортимент товаров очень широк, и умело помогите собеседнику: "Когда состоится наша следующая встреча — во вторник или среду?", т.е. ограничьте его выбор.

Умение слушать и задавать вопросы подразумевает и умение отвечать на вопросы. Опыт каждого подскажет, что всегда находятся "штатные" любители задавать вопросы. Чаще всего преследуется простая цель — проявить себя, продемонстрировать свою заинтересованность и эрудицию. Особенно сложно отвечать на вопросы глупые по существу, на злые и иронично-ехидные. Лучшая форма ответа на такие вопросы — юмор, и опытный полемист всегда имеет на этот случай продуманные домашние заготовки, хотя удачный экспромт часто бывает действительно разительным. Уинстон Черчилль был великим мастером таких словесных пикировок, вспомните, например, как леди Астор заявила Черчиллю, что будь она его женой, то в чашку чая влила бы ему яд, на что Черчилль учтиво ответил: "Если моей женой были бы вы, миледи, то я немедленно выпил бы этот чай". Рекомендуется на веселые реплики отвечать серьезно, а на серьезные — шутливо.

Кроме умения говорить и слушать важно уметь и молчать, "держать паузу". Если говорящий начинает давать волю своим эмоциям, переходить на оскорбительный тон, следует умышленно не отвечать ему, а молча, спокойно, без иронии и видимого осуждения смотреть на него. Эмоциональная напряженность говорящего начнет спадать, и он несомненно оценит вашу выдержку, силу духа, а это уже будет неоспоримым вашим преимуществом. Умением молчать, сохранять профессиональные тайны должны обладать не только люди таких экзотических профессий, как контрразведка или гадалки, но и священнослужители, врачи, адвокаты. Существует даже такой раздел этики, как деонтология, изучающая проблемы долга, о юридических, профессиональных и моральных обязанностях в отношениях с пациентом. Владеть искусством слушать и отвечать на вопросы должны те, кто постоянно работает с людьми, и в первую очередь администраторы любых рангов — в ЖЭКах, префектурах, чиновники государственных служб, т.е. те, кто ведает "приемом" людей. Пришел к вам старичок, ордена, медали, палка, злой и агрессивный — обидели его! Говорит он непонятно, что хочет — сам не знает. Но ведь стар он, ведь это он защищал нас в годы войны, а теперь его обидели, даже слушать не хотят! Так выслушайте его, пожалейте, может быть, именно этого и только этого он ждет от вас!

15.5. В споре ли рождается истина?

*Не судите, да не судимы будете.
Священное Писание*

В классических трудах по управлению обычно подчеркивалась важность гармоничного, хорошо продуманного и отлаженного функционирования организации. Аксиоматичным было представление о хорошей, счастливой семье, которая развивается спокойно, без особых потрясений, споров, конфликтов и стрессов, "все счастливые семьи похожи друг на друга...". Однако оказалось, что полное отсутствие конфликта, спора в коллективе — явление не только невозможное, но и нежелательное.

Академик П. Л. Капица говорил: "Когда в какой-либо науке нет противоположных взглядов, нет борьбы, то эта наука идет по пути к кладбищу, она идет хоронить себя". Во многих ситуациях спор выявляет разнообразие точек зрения, дает новую конструктивную информацию, помогает в поисках альтернативного варианта. Спор дает возможность выразить свои мысли, сравнить их с мыслями других и тем самым удовлетворить потребности в уважении и самоутверждении.

Но если один что-то утверждает, а другой это же отрицает и оба считают себя правыми, то с позиций известного закона логики, "исключенного третьего", их спор просто лишен смысла — правильным может быть только утверждение или только отрицание. Истина уже не имеет значения для спорящих, нужно победить любым способом (такой спор называется софистическим). Спор должен быть обязательно альтернативным и конструктивным, лишь тогда в нем "рождается истина". И, пожалуй, одна из самых больших опасностей, которая может грозить обществу, — полное его бездумное единодушие. "Горе стране, где все согласны", — говорил декабрист Никита Муравьев. Следствием этого рабского единодушия обязательно будет покорность, равнодушие, чиновничество и культ личности, так уже хорошо нам знакомый. Древний метод *divide et impera* (разделяй и властвуй) — тоже один из действенных принципов управления, основанный на конфликте. В конфликтной ситуации важно концентрировать свои силы и разобщать силы противника. Современные мастера интриги хорошо умеют расчленять силы противника путем разжигания конфликта в его рядах. В этом случае достигается не только разобщение сил, но и использование чужих резервов в собственных интересах (например, разобщение коммунистического фронта России на ряд отдельных партий, попытки расчленить чеченское общество по племенному и другим признакам и т.п.).

Однако несомненно авторитетный специалист в вопросах искусства управления Д. Карнеги категорично рекомендует: "Не спорьте!" Этот на первый взгляд странный совет весьма мудр: победив в споре, вы приобретете недоброжелателя, особенно если спор был публичным. Но как поступить, если задето достоинство твоего брата, матери, отца, друга, если оскорбляют твою страну и народ? И если уклониться от спора — значит предать идею, поступиться своими принципами и, наконец, если искушение вступить в спор стало непреодолимо сильным, то лучший способ победить искушение — отдаться ему. Зная цену этой пирровой победы, нужно уж во всяком случае не проиграть. Как добиться победы в споре? Если уж очень хочется, чтобы последнее слово в споре осталось за вами, скажите: "Пожалуй, вы правы". Но не всегда эта шутка поможет. Как правило, совершенно безнадежны споры о любви ("А я его все равно люблю, и все!") и о вере ("Без Бога ни до порога").

Древние мудрецы Востока и Запада разработали много способов, ведущих к победе в спорах, диспутах и риторических состязаниях. Общая стратегия ведения спора нами уже рассматривалась, сейчас уместно познакомиться с "секретным оружием" спора, т.е. с методами, которые не блещут этической чистотой, но приводят к эффективным результатам. Несомненно, что главное в успешном ведении спора — уверенность в правоте своей позиции, обоснованности аргументов и умение пользоваться

ими. Но есть и много тактических приемов, знание которых значительно увеличивает шансы на победу:

— переход на профессиональный сленг, на терминологические тонкости, т.е. использование неосведомленности оппонента в особенностях профессиональной лингвистики, хотя эти языковые нюансы не имеют прямого отношения к предмету спора. Этим способом лихо пользуются программисты, работники банков, сантехники, врачи, астрологи и профессиональные гадалки. Хорошо описан этот сомнительной чистоты прием при ведении переговоров с клиентами банка в интересной книге "Курс кредитного офицера" (Шилов);

— перенос центра тяжести с предмета спора на обсуждение персональных качеств оппонента, когда вспоминаются его прошлые ошибки, некомпетентность, неэтичность поведения и т.п. Недобросовестность такого ведения спора очевидна, но часто этот прием ведет к поражению противника;

— использование приема, получившего название "логической диверсии", — понимая слабость своей позиции в спорном вопросе, делается попытка переключить внимание на другой смежный вопрос, не имеющий отношения к предмету спора, т.е. произвести подмену тезиса;

— применение аргумента об общей выгоде предлагаемого варианта решения спорного вопроса (сговор). При таком методе улаживания спора часто страдает дело, что может иметь печальные последствия для участвующих в сговоре;

— использование принуждения, применение силы политического, административного или физического воздействия, что возможно при исходном неравенстве позиций сторон;

— призыв к состраданию, жалости, правам человека, верности общим целям и принципам используется как последний аргумент, хотя к спорному тезису отношения не имеет. Знание этих приемов ведения спора вовсе не предполагает их применения, но вырабатывает способность распознавать и противодействовать им.

Анализируя способы ведения спора, мы исследовали, так сказать, "оружие нападения" — умение аргументированно доказывать правоту своей точки зрения, но существует и активно применяется "оружие защиты" — методы отражения доводов оппонента. При опровержении доказывается не истинность своего суждения, а ошибочность аргументов противника, и оно направлено на разрушение или дискриминацию его доводов. Один из античных, классических приемов опровержения имеет название "ad absurdum" — от абсурда, когда условно допускается истинность утверждения противника, но при сопоставлении следствий этого утверждения с фактами доказывается несостоятельность аргументов оппонента, а при ложных следствиях ложным будет и основное утверждение. "Допустим, что Петров — честный человек. Но вот этот факт говорит об обратном. Отбросим его, ведь Петров честен. А вот этот документ вновь говорит о нечестности Петрова. Что ж, отбросим и его, ведь Петров честен! Но вот вам еще и еще факты о бесчестности Петрова! Что, и их не будем учитывать? Или признаем, наконец, непреложную истину — Петров бесчестен!" Разрушить доказательства противной стороны можно с помощью критики аргументов, выдвинутых в защиту спорного утверждения. При этом указывается на сомнительность приведенных

фактов, некомпетентность экспертизы, несостоятельность статистики и т.п. Далее, сомнительность аргументов переносится и на основной тезис, разрушение аргументов разрушает и тезис. Уместно сделать и такой вывод: применяйте только те аргументы и факты, с которыми считается и ваш противник, ссылайтесь на мнение авторитета, который пользуется уважением и противной стороны.

Если приходится бороться против двух противников, то разумно искать союз с более слабым и после достижения компромисса объединиться с ним в борьбе против сильного. Именно на этом рассуждении основано одно из важнейших правил ведения полемики — необходимо держать под прицелом саму основу аргументации противника, но начать борьбу следует с опровержения какого-нибудь из следствий основного тезиса. Отрицание следствия ставит под сомнение правильность исходного положения, штурм разумного начинать в самом слабом месте противника.

В семейной полемике очень популярно отвечать вопросом на вопрос. "Почему ты пришла домой так поздно?" — спрашивает разгневанный супруг. — "А ты где был вчера?" Этот примитивный на первый взгляд метод ответа вопросом на вопрос не так уж прост — если удастся заставить противника обосновывать свое мнение, позицию, переложить на него "тяготы доказательств" (*onus probandi*) своей правоты, то это уже половина победы. Большинство производственных совещаний завершается принятием резолюции, и очень важно самому составить ее проект. Когда в итоге споров и обсуждений по предложению председательствующего зачитывается проект резолюции, то обычно следует хорошо известная по партийным собраниям реплика: "Есть предложение принять за основу!", и судьба решения совещания уже фактически определена.

Весьма незавидное положение у участников обсуждения, диспута, если решение уже принято заранее (например, знаменитый военный совет в Филях под председательством дремлющего М. И. Кутузова или "радостное" сообщение ошеломленным родителям о том, что их юные детки вступили в брак).

Существуют и другие методы, увеличивающие шансы на победу в конфликтах и спорах (затягивание решения, создание принудительной ситуации и т.п.), далеко не все они достойны и этичны, но уметь распознать вовремя действия противника и подготовиться к обороне — долг профессионала в области искусства управления. И если вам все же пришлось принять вызов, то ведите спор достойно, с уважением к оппоненту и его позиции, пытайтесь сделать из врага друга — друга убедить легче! Умейте облекать жесткие, разящие аргументы в мягкие, корректные формы. Загнанный в угол вашими аргументами и логикой оппонент может стать опасным, дайте ему возможность выйти из спора, "сохранив свое лицо", — если вам удалось поймать тигра, то не держите его за хвост, а дайте ему убежать.

15.6. Приветливость и личное обаяние

Цель жизни человека — быть счастливым. У разных людей разное понимание счастья: один ищет его в деньгах, другой — в женщинах, третий — в алкоголе. Кто-то находит его в работе, в творчестве, кто-то — в принципе "любить и быть любимым", иные — в детях. Может быть, самый

верный путь к счастью — делать счастливыми тех, кого любишь. Но мало кто задумывался над тем, что счастье в основном зависит от душевного состояния человека, от его желания и готовности быть счастливым. "Если хочешь быть счастливым — будь им" — так четко сформулировал эту мысль Козьма Прутков. В своей повседневной жизни, дома и на работе, душевный комфорт человека обеспечивается его реакцией на окружающий мир, умением поставить блокировки на пути негативных раздражителей. И если человек привыкнет быть постоянно приветливым, улыбчивым, "желать ближнему своему того, что и сам бы себе пожелал", то жизнь его будет, несомненно, счастливее, хотя не прибавится от этого денег, не уменьшится забот, а окружающий мир не будет добрее и милосерднее.

Есть такое интересное определение культурного человека: это человек, который думает о других и считается с ними. В этом определении много здравого смысла, а ведь большинство не знает и даже не догадывается о том, как приятно (тебе, тебе приятно!) предложить свое место в транспорте женщине, помочь старику, уступить дорогу, вежливо обратиться к продавцу и приветливо поздороваться с соседом. Приветливость и человеческое обаяние делают счастливее и самого человека, и окружающих его людей. Приветливость и личное обаяние — один из методов искусства управления, один из эффективных способов воздействия на личность и коллектив.

Вступая в контакт с другим человеком, важно обращать внимание не на различия, а на сходства, на то, что есть или может быть у вас общего. Приветливость ломает барьеры между людьми, устраняет недоверчивость, скепсис, страх, озлобленность. В психологии есть понятие "зеркального отражения" (пейсинг), когда человек видит в своем собеседнике наиболее близкие, понятные и симпатичные черты характера и ума. При таком "родстве душ", общности взглядов, эмоциональной похожести невольно возникает чувство доверия и симпатии, дружеские отношения возникают при ощущении совместимости, внутренней гармонии людей. Личное обаяние — неременная особенность талантливых и опытных руководителей.

Доброе, заинтересованное отношение начальника к своим подчиненным должно подкрепляться не только улыбкой или теплым рукопожатием, но и искренним желанием способствовать их служебному продвижению. Если в разговоре с высоким начальством руководитель подчеркнет решающую роль своих сотрудников в достижении каких-либо успехов, то это будет свидетельствовать о его объективности и умении организовать работу коллектива. Выдвигая своего сотрудника на повышение, такой руководитель приобретет заслуженную репутацию заботливого, отзывчивого человека, расширит свое влияние на смежные подразделения и получит возможность принять на работу нового сотрудника со свежими идеями и, может быть, с иным, новым интересным подходом к делу.

Несложно быть приветливым и внимательным к талантливым и умным сотрудникам, но следует помнить, что прочность системы определяется прочностью самого слабого ее элемента. Забота об "убогих" (это так характерно для Руси!), о самых пренебрегаемых и никчемных, а они, увы, всегда есть в любом коллективе, прямой долг разумного и порядочного руководителя. В особом внимании и поощрении нуждаются обделенные судьбой женщины, именно они бывают наиболее отзывчивы на знаки

внимания и моральную поддержку и именно они обычно создают общественное мнение о своем начальнике.

Часто возникает вопрос: а нельзя ли человека, обаятельного и приветливого в общении со всеми, обвинить в лицемерии, в неискренности? Этот вопрос близок к знаменитому "парадоксу актера", который живо обсуждался многими мыслителями, психологами и режиссерами, начиная с Д. Дидро, К. С. Станиславского и кончая современными психологами (Л. С. Выготский, А. В. Толстых и др.), — должен ли актер переживать те эмоции, которые он демонстрирует на сцене? Дидро был уверен, что актер, владеющий техникой своего ремесла и ошеломляющий зрительный зал своими эмоциями и страстью, должен сам оставаться спокойным и полностью владеть своими чувствами. Так ли это? В определенной степени эта точка зрения верна — актер должен быть профессионален, его игра должна наиболее адекватно изображать человеческие эмоции, но если актер будет постоянно подвергаться подобным стрессам, то инфаркт в скором времени ему обеспечен. Однако если профессионал в силу своего мастерства и воспитания (что весьма существенно!) может искренне сопереживать своим героям (или собеседникам), быть приветливым, общительным и обаятельным, оставаясь при этом уравновешенным и рассудительным, то такое его поведение трудно назвать лицемерным.

Этим несложным правилом культуры общения не владеет ни один из современных руководителей нашего государства. Вглядитесь в их лица на экране телевизора: хмурые, недовольные, болезненные, как будто все они страдают несварением желудка или геморроем. Народная мудрость наших дней рекомендует славный рецепт — для сохранения симпатии к политическим и экономическим лидерам нужно реже показывать их по телевизору и не называть фамилий, более похожих на воровские клички. И посмотрите на выступления общественных деятелей США, Европы или Японии! Им давно уже известно, что с хмурым, отталкивающим выражением лица сделать политическую карьеру совершенно невыносимо! Если внимательно и непредвзято изучить методы взаимодействия с широкой публикой ведущих лидеров мира во время предвыборных кампаний или публичных выступлений, то продуманность их поведения, широкая палитра оттенков и способов воздействия на людей вызывают невольное уважение. И среди них основное, если не главное место занимают искренняя приветливость и личное обаяние политического лидера. Например, позиция будущего президента Франции Жискара д'Эстена, представителя интересов крупного капитала, получившего сомнительное право носить одну из древних аристократических фамилий, вызывала опасения у его приверженцев. Для преодоления психологического барьера недоверия Жискара д'Эстен сменил предвыборную тактику и стал использовать одну из самых выигрышных сторон своей личности — свое обаяние: на экранах телевизоров, на страницах газет замелькали кадры — в кругу семьи, в поезде метро, на футбольном поле, с аккордеоном в руках и т.п. Приветливостью и личным обаянием можно объяснить феномен всеобщей скорби и траура по поводу трагической гибели принцессы Дианы, далеко не безупречной с точки зрения обязанностей жены, матери и члена королевской семьи.

Многие мудрые люди тщетно пытались понять и объяснить секрет обаяния. Особое свойство ума, мастерство импровизации рассказчика, тембр голоса, улыбка, взгляд? Видимо, многое из перечисленного и еще что-то...

Ясно, что существует непреодолимое обаяние молодости, обаяние слабости (щенята, котята) и обаяние силы, интеллигентности и юмора, женское и мужское обаяние. Следует также отметить, что обаянием, особым шармом наделены все мошенники и авантюристы, от великого Калиостро до карточного шулера и жулика, "снимающего порчу и сглаз". В современной России появилось великое множество солидных, улыбчивых, обаятельных аферистов, которые предлагают заключить самые выгодные и надежные сделки, помогут обменять или продать квартиру, купить дачу или автомобиль. Причем эти маклеры и посредники не примитивные "дети лейтенанта Шмидта", а профессионально владеющие секретами своего промысла и тайнами искусства воздействия на личность специалисты. Однако если этим обаятельным маклерам предложить произвести расчеты по сделке через банк, оформить договор в офисе его фирмы, попросить предъявить свою лицензию, то его приветливая улыбка быстро угасает.

Улыбка свойственна спокойным, уверенным в себе и в своей жизни людям, она красит и молодых, и старых, она — обязательный атрибут современного менеджера, она создает счастье в доме и атмосферу доброжелательности на работе, Улыбка вполне заменяет фразу: "Я рад видеть вас!" Но нужно уметь улыбаться! Не заискивающе, просительно ("чего угодно-с?"), не нагло, развязно и не цинично-раздевающе — нужно учиться всему, в том числе и улыбке. Удивительно, как часто милые девушки, улыбаясь, прикрывают рот ладошкой, как будто хотят спрятать испорченные зубы, и очень распространена снисходительно-пренебрежительная улыбка высокого начальства. И вообще, оглянитесь вокруг — как мало приветливых, улыбающихся лиц и как много хмурых и озабоченных. А ведь никто так не нуждается в улыбке, как те, у которых уже ничего не осталось... Улыбайтесь!

15.7. Как исправить свою ошибку!

Правда, что Петров выиграл

*в лотерею "Волгу"? Ошибаешься,
не Петров, а Сидоров, и не "Волгу",
а сто рублей, и не в лотерею,
а в преферанс, и не выиграл,
а проиграл.*

Анекдот

Этот вопрос — риторический и высокому начальству просто непонятен, ведь оно не ошибается никогда. Если же вы еще не добрались до порога своей некомпетентности, т.е. если вы еще не очень большой начальник, то иногда (кстати, все-таки довольно часто) вы допускаете ошибки. Например, сделав ошибку при игре в преферанс, можно горячо отстаивать свою правоту до последнего традиционного русского аргумента: "Сам ты дурак!", а можно сразу признать свою вину. Поверьте, второй вариант много симпатичнее и разумнее. Или если пепел вашей сигареты упал на ковер, то благоразумнее сказать разгневанной супруге: "Да, это моя ошибка!" Если и этого будет мало, то нужно заявить вновь: "Это — большая моя ошибка". Помогает!

Ошибка, в которой тебя уличил коллега или (не дай Бог!) — начальник, чревата самыми неожиданными последствиями (отнодь не пропорциональными величине этой ошибки), если вы не откажетесь от пассивной обороны или от попыток оправдать свою явную вину. Необходимо немедленно перехватить инициативу и самокритично признаться в этом промахе — "повинную голову меч не сечет". Признание ошибки уместно сопроводить простыми комментариями: "При такой срочности работы легко и ошибиться", "Эта незначительная ошибка, однако, не влияет на общие выводы" — это хоть как-то может "подсластить горькую пилюлю".

И все-таки, что рекомендует наука управления в том случае, если в работе коллектива произошел сбой, допущена кем-то из исполнителей или самим руководителем серьезная производственная ошибка? Этика управления требует от руководителя не искать "козла отпущения" среди сотрудников, а взять ответственность за допущенный промах на себя. Это справедливо, так как руководитель не только облечен властью, но и обязан нести ответственность за всю работу организации. Поэтому часто шутят, что высокая зарплата начальника есть "плата за страх". Однако опытные производственники мало знают случаев из своей практики, чтобы начальник взял ответственность за ошибку на себя, а "годы застоя" такой героизм мог вызвать даже удивление высокого начальства.

Но если мыслить масштабно и действительно любить свою работу, свой коллектив, то разумнее не бояться ответственности, какими бы печальными последствиями это ни угрожало, а мужественно принять удар — коллектив, да и начальство поймут такого руководителя и поддержат его. В этой бескомпромиссности и честности не только проявление высокой управленческой этики, но и здравый расчет, поскольку ничто не котируется так высоко, как порядочность, благородство и достоинство.

Подтверждает этот вывод опыт японского менеджмента. Один из крупнейших специалистов в области управления Японии А. Морита пишет: "Зачастую, если в компании допущена серьезная ошибка, нарушен закон или подорвано доверие потребителей, в отставку уходит председатель компании, который берет на себя ответственность за ошибку своей компании. И это несмотря на то, что крайне редко такого управляющего считают лично ответственным за ошибку".

Вопросы для самопроверки:

1. Отмечаете ли вы в своей производственной деятельности и в семейной жизни склонность часто применять имя собственное?
2. Видите ли вы разницу между комплиментом и лестью? Как часто в своей жизни вы применяете и то и другое?
3. Умеете ли вы слушать и вести спор? Всегда ли разумно уклоняться от спора?
4. Все ли люди интересны вам, считаете ли вы приветливость и личное обаяние своей служебной обязанностью?

Глава 16. Этапы развития и современное состояние теории, практики и искусства управления за рубежом

Люди, которые хотят что-то сделать, могут добиться всего. Без этого любая, самая элегантная стратегия превращается в пыль. Хотя сам по себе энтузиазм не решает успеха дела. История говорит, что в мировой экономике, где период жизни преимуществ в технологии очень невелик, это одна из граней, отделяющих победителей от побежденных.

Дж. Грейсон-младший

16.1. "Экономическое чудо XX века" — немецкая модель управления

Европейский менеджмент имеет свои важные и поучительные особенности, но для русского читателя особый интерес представляет управленческий опыт именно Германии, так как эта страна начинала свое восхождение к "экономическому чуду" в условиях, напоминающих состояние экономики современной России. После Второй мировой войны территория и экономическое пространство Германии значительно сократились, нарушились традиционные кооперативные связи между регионами, остро стояли проблемы конверсии промышленности, трудоустройства беженцев и переселенцев, борьбы с инфляцией — буквально те же задачи стоят и перед экономикой современной России. Любопытно, что перевод экономики Германии на рыночные отношения встретил такое же активное противодействие оппозиции и левых политических сил, как и в современной России.

Однако эти бросающиеся в глаза сходства и параллели не могут служить основой для прямого перенесения принятых в Германии управленческих решений (как американских, так и японских!) на русскую почву. Основная причина — развитые страны Европы, Америки и Тихоокеанского региона уже давно строят свою экономику на основе свободных рыночных отношений, т.е. на принципах частной собственности на средства производства, на праве распоряжаться ею и индивидуально планировать развитие своего предприятия. Рыночная экономика Германии реализует известный принцип DIM: свобода принятия решений (decision) на базе рыночной информации (information) и системы стимулов (motivation). Россия лишь только начинает осваивать эти новые для нее принципы хозяйствования.

Создание социальной рыночной экономики. Политика социальной рыночной экономики связана с именем Людвиг Эрхарда — министра экономики, затем заменившего К. Аденауэра на посту канцлера ФРГ. Основой этой политики была концепция "Фрайбургской школы" (Вальтер Ойкен, Вильгельм Репке) и работы Альфреда Мюллер-Армака о

необходимости выравнивания положения социальных групп в условиях рыночной экономики. Подъем экономики Германии начался в 1948 г. с валютной реформы и реализации знаменитого плана Маршалла, так осмеянного советской пропагандой. Подготовка к денежной реформе велась заблаговременно Особым отделом по вопросам денег и кредита, расположенным в небольшом городке Хомбурге около Франкфурта. Разработкой "Хомбургского плана" руководил Л. Эрхард в обстановке повышенной секретности, основой плана служили американские проекты денежной реформы. Заключительный этап плана начался с того, что 20 апреля 1948 г. 25 сотрудников Особого отдела были вывезены на охраняемую американскую военную базу, где через 49 дней была разработана концепция и четкие документы, регламентирующие правовое обеспечение и организацию проведения денежной реформы. Одновременно с реформой тогда же, 20 июня, началась и либерализация цен, что вскоре позволило ликвидировать "черный рынок" и начать планомерное внедрение рыночных отношений. По плану Маршалла Германия получила помощь в валюте и поставках стратегических товаров на сумму 1,5 млрд. долларов, две трети всех импортных поставок было осуществлено за счет этой помощи.

Роль государственного управления в экономике. Важнейшими концепциями управления экономикой Германии при ее возрождении и до настоящего времени являлись приверженность методам рыночной экономики и регулирующая роль государства при безусловной экономической свободе предпринимательства. Рыночная экономика опирается на частную собственность на средства производства, свободное ценообразование, конкурентные рыночные отношения и выход на внешний рынок; государство обеспечивает стабильность стоимости денег, борьбу с экономическими кризисами, социальную справедливость и реализацию антимонопольных мероприятий. Следует подчеркнуть особую роль государства в вопросах социальной и экономической политики, характерную для послевоенной Германии. По мнению творцов немецкого менеджмента, государство несет ответственность за соблюдение единых норм и правил ведения хозяйственной деятельности, за социальные последствия экономической политики, за устойчивость благоприятной конъюнктуры и надежное вхождение в мировую экономику. Государство не должно допускать чрезмерной концентрации производства в крупных корпорациях и всячески способствовать частной инициативе. На государство возлагается решение задач обороны, соблюдения правопорядка, охраны окружающей среды, ликвидации последствий стихийных бедствий и т.п. Важнейшей функцией государственного управления является контроль за стабильностью денежной системы, так как инфляция затрудняет деятельность государственного планирования и нарушает ценовые пропорции. С середины 80-х годов немецкая марка благодаря своей стабильности и неограниченной конвертируемости стала выполнять роль "опорной валюты" европейской валютной системы. Основные постулаты немецкой системы государственного управления можно сформулировать так:

— главная задача государственного управления состоит в обеспечении эффективного функционирования рыночных механизмов как основы экономической системы страны и благополучия ее граждан. Конкурентные

отношения способствуют экономическому прогрессу и повышению производительности труда;

— государственная экономическая стратегия должна быть социально ориентирована и выполнять функцию "социального выравнивания", так как большой уровень различий в доходах может вызвать социальные и политические проблемы, "богатые становятся богаче, а бедные беднее". Этот принцип противоречив в своей основе, так как свобода рынка подразумевает и свободу распределения результатов рыночной деятельности;

— для развития производства большая часть доходов должна оставаться в руках производителя, а не изыматься государством в виде налогов и сборов. Производитель сам берет на себя заботу о развитии своего дела, благополучии семьи, и, следовательно, функции социальной благотворительности и государственного распределения дотаций и льгот должны быть ограничены;

— непрост и внешне парадоксален еще один постулат немецкого государственного управления: по мере роста общественного благосостояния размеры социальных пособий должны сокращаться. Каждый человек должен отвечать за самого себя и обеспечить свое будущее в годы активной деятельности, накапливая сбережения или используя систему пенсионного страхования. Справедливо, если по мере роста доходов социальные выплаты со стороны государства будут уменьшаться, чем богаче государство, тем меньше нуждающихся в государственной помощи. Кстати, расходы Германии на социальное страхование, например, в 1992 г. составили солидную сумму в 1500 млрд. марок при стоимости валового внутреннего продукта (ВВП) 3000 млрд. марок (ВВП — валовой показатель стоимости, созданный всеми хозяйственными единицами). Но все же лучшее правительство то, считают немцы, которое меньше всего правит.

"Управление по результатам". Организация управления в западноевропейских компаниях, в том числе и немецких, по сравнению с американскими имеет свои специфические особенности, что объясняется историческими условиями развития теории и практики управления в этих странах. Ведущие американские компании имели в своей основе трестовскую структуру и филиалы этих мощных фирм не наделены самостоятельностью, особенно в решении стратегических вопросов, таких как обновление продукции, корректировка цен, замена и установка нового оборудования и т.п. Большинство крупных европейских компаний ориентировано на децентрализацию управления, и их дочерние предприятия обладают финансовой и юридической самостоятельностью и несут ответственность за производство и сбыт закрепленной за ними товарной номенклатуры. Эта структурная особенность европейских корпораций закрепились даже в их названиях — "промышленные группы". Такой промышленный гигант, как "И. Г. Фарбениндустри", после войны был разделен на три юридически самостоятельные фирмы: Байер, Басф и Хехст, и каждая из дочерних фирм работает весьма эффективно. Однако и эти дочерние фирмы планируется разделить на более мелкие. Одна из старейших промышленных компаний мира "Сименс" (Siemens AG была основана в 1847 г.) по состоянию на 1992 г. имела свои филиалы в 120 странах мира и доля зарубежных продаж составляла 54%, причем самым крупным рынком сбыта являются... США (объемы продаж в 1993 г.

американского филиала "Сименс" составили 5 млрд. долл., а численность персонала выросла до 34 тыс. чел.).

Малые предприятия имеют существенные преимущества перед крупными: гибкость управления, быстрая реакция на изменения конъюнктуры рынка, особая атмосфера межличностных отношений ("фирма — одна семья") и т.п. Любопытно, что сотрудникам в малых и средних фирмах при учебе или повышении квалификации выделяют значительно больше учебных часов, чем в крупных. Приведенная ниже таблица показывает, что на малых предприятиях с численностью персонала до 9 чел. каждому работнику при повышении квалификации предоставляется около 148 часов в год, а на предприятиях с численностью персонала свыше 1 тыс. чел. — не более 16 час. [32].

Таблица 10

Численность персонала фирмы	Количество учебных часов в год
до 9	147,8
20—49	72,4
100—199	39,9
300—399	22,7
более 1000	15,8

Ориентация многих фирм (Германия, Финляндия) на достижение стратегических результатов с учетом возможностей фирм и конкретной хозяйственной ситуации получила название "управление по результатам". Этот метод управления подразумевает коллегиальное определение важнейших направлений деятельности предприятия, определяются варианты действий для достижения целей, а конкретные методы решения поставленных задач выбираются самими исполнителям. Обеспечиваются четкий контроль и оценка промежуточных результатов, ход выполнения оперативных графиков производства работ, задействован аппарат ситуационного управления.

"Совет мудрецов". Л. Эрхарду принадлежит идея создания Совета экспертов при правительстве Германии, более известного как "Совет мудрецов". Ежегодно, за шесть недель до Рождества, пять авторитетных ученых-экономистов в торжественной обстановке передают канцлеру объемный труд "Заключение Совета экспертов о развитии народного хозяйства страны в текущем году", цель которого — дать объективный анализ положительных и отрицательных тенденций в экономике, разработать альтернативные пути развития народного хозяйства и определить возможные социальные и политические последствия предлагаемых мероприятий. В немецкой промышленности прочно утвердились принципы демократизации управления. Для предотвращения забастовок на предприятиях тяжелой промышленности еще в 1951 г. был принят закон о закреплении за представителями рабочих 50% мест в советах директоров крупнейших компаний (этот факт, естественно, замалчивался в советской прессе). Коллегиальный метод управления, реализация принципов партнерства значительно улучшают производственный климат на предприятиях, стимулируют заинтересованность рабочих в достижении поставленных управленческих, экономических и социальных задач. Опыт Германии был подхвачен в Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге и Швеции, где также были приняты законы об участии рабочих в работе

советов директоров. В итоге Германия за короткий срок из побежденной, разрушенной войной страны превратилась в одно из ведущих промышленно развитых государств мира. По объему промышленного производства Германия занимает первое место в Европе и третье (после США и Японии) в мире.

16.2. Американский менеджмент

Мы побеждаем, а Запад проигрывает, и немного можно сделать для изменения этой тенденции, потому что главные причины поражения заложены в них самих.

Консуке Мацусита

Еще недавно трудно было найти литературу, объективно освещающую опыт развитых стран в области менеджмента. Сейчас книжные прилавки и библиотеки располагают солидным подбором переводных книг по вопросам управления, инвестирования, финансовым системам, банковскому делу. Чаще всего отражается американский опыт ведения бизнеса и намечаются опасные тенденции прямого переноса американской модели хозяйствования на русскую почву.

Лидер мировой экономики. За последние 50 лет Америка являлась бесспорным лидером мировой экономики. Производительность труда в США стремительно росла благодаря использованию новых технологий и передовых методов управления и за последние сто лет она является самой высокой в мире. В послевоенные годы производительность труда в европейских странах составляла всего лишь 30—40% от уровня США, а в Японии — 14%. Экономические показатели США увеличивались на 3,2% в год, доходы населения удваивались каждые 20 лет, 80% мирового выпуска автомобилей и 52% производства стали обеспечивали американские предприятия. Крупнейшая в мире корпорация "Дженерал моторс" объединяет около миллиона работающих, и в шутку ей предлагали стать членом ООН (кстати, акционерный капитал компании приобретает черты коллективной собственности — вклад любого акционера меньше 1% от общего капитала, число вкладчиков более миллиона). США могли позволить себе ограничить добычу собственной нефти, 11% пахотных земель превращены в луга и леса, население страны, составляющее лишь 5,6% от населения всего мира, использует 40% всех природных ресурсов. Но вскоре производительность труда в Германии и Франции стала возрастать на 5—6% в год, а в Японии — на 8—9%. Темпы роста производительности труда в США за последние 20 лет — самые низкие среди всех промышленно развитых стран, этот показатель сейчас составляет около 1% в год. Япония увеличивает производительность труда в шесть раз быстрее США, Германия и Франция — примерно в четыре раза и Англия — в три раза. Борясь за лидерство, США проводили широкую инновационную политику, частую смену технологий, поддерживали смелый курс на нововведения, и в конкурентной борьбе выживали лишь те компании, которые применяли эти новые технологии (возник даже термин — технологический дарвинизм).

Анализ, выполненный Ю. А. Савиновым (1984 г.), показывает, что в США из 500 крупных фирм, действовавших в 1900 г., к 1970 г. сохранилось только 70; из 100 крупнейших в 1917 г. фирм к 1970 г. осталось только 43; из 200 преуспевавших в 1940 г. фирм к 1970 г. осталось только 30. В 80-х годах Америка переживала самый тяжелый за весь послевоенный период экономический спад. Министр торговли США выступил тогда с резкой критикой действующей системы управления и обвинил американских менеджеров в том, что они "слишком жирны и ленивы", чтобы противостоять зарубежным конкурентам, что они придерживаются неправильных стратегий, слишком большое внимание уделяют краткосрочным финансовым результатам, не обеспечивают своевременное техническое перевооружение производства, проигрывают в конкуренции за качество и цену продукции, враждуют с профсоюзами, оторваны от экономической реальности, не умеют приспосабливаться к ее резким изменениям [101]. Эндрю Гроув, президент корпорации "Интел", чья продукция признана эталоном в компьютерной и микроэлектронной технике и завоевала весь мир, был вынужден признать: "В условиях жесткой конкуренции со стороны высококачественных японских ЗУПВ (запоминающих устройств. — В. К.), продаваемых по агрессивно низким ценам, мы были вынуждены отступить и снизить наши цены до такого уровня, когда оставаться на рынке динамических ЗУПВ означало для нас нести огромные убытки. В конце концов финансовые потери вынудили предпринять нас нечто совершенно экстраординарное по трудности: мы вышли из бизнеса, на котором была основана фирма, и сконцентрировали усилия на другом направлении, где, как мы полагали, могли действовать лучше всего, — на микропроцессорах" [34].

Увеличивается разрыв в доходах различных слоев населения США. Американский экономист Лестер Туроу отмечает, что "если обратиться к разнице в доходах между 10% населения с самыми высокими и 10% с самыми низкими доходами, то обнаружим, что западные немцы напряженно трудятся за разницу в доходах, которая на 36% меньше, чем у нас, а японцы трудятся еще более напряженно при наполовину меньшем неравенстве доходов. Если бы разница в оплате подстегивала индивидуальную инициативу, то мы были бы переполнены инициативой, поскольку среди промышленно развитых стран только Франция превосходит нас по неравенству доходов" [101]. Ему вторит Стив Лоор: "Сегодня, когда иностранные руководители компаний говорят об американских коллегах, они склонны исполниться скорее презрения, чем благоговения. И в самом деле, Соединенные Штаты как будто переполнены доказательствами краха управления" (если Америке грозит крах управления, то как важно срочно решать проблемы управления в России!). Одной из самых опасных тенденций является неуклонный рост преступности и наркобизнеса. По данным газеты "Бизнес уик", преступность наносит колоссальный ущерб экономике страны — ежегодно эта сумма составляет порядка 425 млрд. долларов (оборонный бюджет, для сравнения, составляет порядка 300 млрд.). Угроза потерять роль лидера мировой экономики стала для Америки вполне реальной и подстегнула творческие силы общества. Заново пересматриваются взгляды на некоторые аспекты теории и искусства управления. Взят курс на постоянное внедрение в производство принципиально новых изделий при неуклонном сокращении всех видов

затрат, повышение качественных и потребительских характеристик и снижение цен на выпускаемые изделия. Усилия ведущих корпораций Америки сосредоточиваются на комплексной автоматизации производственных процессов, совершенствовании форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технологической базы, и, наконец, развитии кадрового потенциала при повышении квалификации и активности каждого работника. Особое внимание уделяется созданию транснациональных корпораций (ТНК), к 1993 г. в мире действует 39 тыс. ТНК с 270 тыс. филиалов и на их долю приходится 36% экспорта и 43% импорта США [18]. Кстати, необходимо отметить, что и в России наметилась тенденция к созданию ТНК: "Ингосстрах", "Нафта-Москва", "Микрохирургия глаза", АвтоВАЗ и т.д.

Совершенствуются организационные структуры управления, в частности, сокращается количество иерархических уровней управления. Если в Японии на автомобилестроительных предприятиях мастер непосредственно подчинен руководителю, то в США над мастером имеется еще три управленческих уровня. Например, если в концерне "Форд" между рабочим и высшим руководителем насчитывается 11 уровней, то в японской "Тойоте" только шесть. Обоснованно ожидается, что сокращение управленческих расходов даст предприятиям значительный экономический эффект, а ликвидация промежуточных административных ступеней сделает управление более гибким и оперативным. Экономисты США подсчитали, что японский автомобиль стоит примерно на 1,5 тыс. долл. меньше американского того же класса, а издержки на сборку телевизора меньше почти наполовину [88]. Известный американский специалист по менеджменту Дж. Харбор обоснованно заявил: "Японцы при выпуске автомобилей не используют более совершенную технологию, однако они втоптывают нас в грязь из-за абсолютного превосходства в области управления компаний".

Теория Z. В конце 70-х годов поиски новых структурных моделей управления привели к созданию американско-японского гибрида американцем японского происхождения У. Оучи, получившего название теория Z (по аналогии с теориями X и Y Д. Макгрегора). Действительно, "модель Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и, расценивалась специалистами как идеальная. Она сочетает систему индивидуальных ценностей (личная активность и инициатива, престиж, самоутверждение, независимость) с групповыми формами взаимодействия. У. Оучи строил свою модель, исходя из следующих основных положений:

- 1) долгосрочная работа на предприятии, что по замыслу позволит уменьшить текучесть кадров и будет способствовать сплочению коллектива;
- 2) принятие стратегических и оперативных управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- 3) индивидуальная ответственность — в этом существенное отличие от японских методов управления;
- 4) медленное должностное продвижение, что позволяет точнее оценить способности сотрудника;
- 5) мягкий неформальный контроль исполнения на основе применения строгих формализованных и объективных методов;
- 6) профилированное и постоянное повышение квалификации, включая ротацию по горизонтали;

7) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

Американцы продолжают глубоко и заинтересованно изучать опыт ведущих фирм мира, и в первую очередь опыт японского менеджмента. Успехи промышленности Японии (точнее, всего Тихоокеанского региона) Америка восприняла как вызов. Успех делает людей ленивыми и самонадеянными, конкуренция — мобилизует и вынуждает действовать. Америка уверена в своей окончательной победе в этой "гонке за лидером", если она будет и впредь придерживаться своих победоносных принципов: свобода конкуренции, частная собственность, рыночное ценообразование, информированность потребителя, развитие общей культуры, основанной на индивидуализме, минимум государственного вмешательства в экономику и, главное, дальнейшее совершенствование управления, в котором американские менеджеры уже много десятилетий были бесспорными лидерами. Особо пристально американские менеджеры наблюдают и исследуют своеобразие японского менеджмента, а он действительно весьма необычен, оригинален и, главное, эффективен.

16.3. Японский менеджмент

Японию нельзя воспринимать как

модель, которую можно копировать.

Ее следует использовать

как зеркало, в котором нужно

видеть собственные сильные

и слабые стороны.

Жан Пьер Леманн

Буквально все стороны жизни японского общества своеобразны и неповторимы: философские взгляды, религия, длительная изолированность от всего мира, высокая эстетическая культура, симбиоз средневекового рыцарства с современной деловитостью; удивительное трудолюбие и хорошо организованный отдых, верность семейным традициям, глубокое чувство патриотизма и любовь к родине. Японцам есть чем гордиться: занимая всего 0,2% земной территории с населением, составляющим только 2% всего населения планеты, имея весьма ограниченные природные и энергетические ресурсы, страна производит около шестой части мирового национального продукта и вышла на первые места в мире во многих отраслях промышленного производства. Эти успехи достигнуты в результате движения к прогрессу по собственному, оригинальному пути. Это национальное своеобразие нашло отражение и в организации управления производством, в тонком искусстве воздействия на коллектив и личность. Японская философия и культура управления во многом опираются на традиционное национальное мировоззрение, сложившееся много веков назад, и на достижения американского менеджмента. Прихотливое, но гармоничное переплетение трех культур: китайской, ориентированной на групповую связь людей, индийской, обращенной к духовному абсолюту, и американской, основанной на свободной воле личности, — лежит в основе организационных устоев японского общества. В японцах не угасает глубокое уважение к "самурайскому духу", обязывающему добиваться

победы упорством, силой воли в любых, самых тяжелых ситуациях, чему учит кодекс Вусидо, "Книга пяти колец" и другие произведения средневековых японских авторов. Какие принципы управления лежат в основе японского менеджмента? В чем его своеобразие и секрет высокой эффективности? Какие методы искусства управления применяют японские руководители?

Принцип "человеческого потенциала". Японские методы управления стали формироваться в условиях послевоенной разрухи, когда американская военная администрация произвела "чистку ведущих предпринимателей военных лет" (так деликатно говорят об этом японские авторы) и страна осталась без опытных специалистов высшего управленческого уровня. Но японцы были прилежными и трудолюбивыми учениками, глубоко изучили передовые достижения американской и европейской управленческой мысли, и их творческий поиск завершился созданием собственной концепции теории и искусства управления. Хорошо понимая сильные и слабые стороны теории Х и теории Y Макгрегора, теорию "человеческих отношений", методы стимуляции, систему приоритетов человеческих потребностей, японский менеджмент разработал собственную модель "человеческого потенциала". Ясно, что трудовая активность стимулируется не только материальной заинтересованностью, но и сознанием своей полезности, причастности к общему делу. Удовлетворение человеческой потребности в самоуважении и самоутверждении создает благоприятную рабочую атмосферу, стимулирует кооперацию среди работников при справедливой, конечно, оплате их труда. Принцип "человеческого потенциала" выдвигает на первый план не декларирование, а реальную возможность проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовольствие. Этот принцип управления отличается от теории "человеческих отношений" тем, что работник оказывается полностью включенным во все обстоятельства, цели, понимает трудности своей работы, имеет возможность уделять внимание самоуправлению и самоконтролю. Работник располагает всей полнотой необходимой для работы информации и приобретает в глазах коллектива и в своих собственных определенную значимость, сознавая при этом свою причастность к общему делу и меру своей ответственности. Справедливо отмечено, что один японский труженик в два раза слабее американского, но коллектив из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Хорошей иллюстрацией практического применения этого принципа служат широко известные во всем мире японские кружки качества, т.е. деятельность японских менеджеров, направленная на широкое вовлечение рядового персонала фирм в мероприятия по обеспечению высокого качества выпускаемой продукции. Основные цели создания этих кружков:

- развивать способности к управлению и контролю у рабочих и мастеров путем самообразования;
- повышать моральный дух, улучшать морально-психологический климат на рабочих местах, развивать у работников потребность в качественной работе и рационализаторстве;
- сделать цех, рабочее место главным звеном в системе обеспечения качества, обеспечить в этом соответствующую помощь руководства.

Следует обратить внимание на то, что все перечисленные цели опираются только на человеческий потенциал, рассчитаны на добровольное

участие всего персонала в создании "козырного туза" экономики Японии — высококачественной продукции. Не случайно, что акцент на человеческий потенциал обеспечил бурный рост количества кружков качества: если в 1967 г. было создано 10 тыс., то в 1985 г. — уже 200 тыс. В настоящее время в Японии зарегистрировано около 300 тыс. кружков, но еще больше кружков незарегистрированных (по некоторым данным их более 1 млн.). Результаты деятельности этих кружков сказались не только в значительном повышении качества продукции, но и в сокращении числа контролеров: в автомобилестроительных компаниях Японии, к примеру, их в два раза меньше, чем в американских (на 100 человек производственных рабочих). Эффективность работы кружков качества может быть выражена и в сумме экономии, полученной от внедрения рационализаторских предложений, направленных на решение актуальных производственных проблем. В компании "Пэнтэл" на каждого члена кружка приходится до 90 внедренных предложений в год, в крупных компаниях число решенных проблем в год составляет десятки тысяч (например, в "Ниппон стил" — более 30 тыс., в "Тоета дзидося" — более 20 тыс.), и ежегодный суммарный экономический эффект работы кружков в стране, по некоторым оценкам, превышает 80 млрд. долл. [68]. При реализации этого принципа меняется и роль руководителя. Он может быть менее осведомлен в деталях, в конкретных вопросах, чем его сотрудники, но их коллективное знание прекрасно дополнит его собственное. Важнейшей задачей руководителя теперь является искусство объединить разрозненных способных исполнителей, эффективно организовать их творческую деятельность, раскрыть их интеллектуальный потенциал. Основой принципа является традиционная для Японии ориентация на сплоченность группы, на коллективные формы труда. Согласитесь, что русскому предпринимателю стоит задуматься над этим принципом управления.

Система пожизненного найма. Если спросить, японца о его профессии, он ответит, что работает в "Сумитомо" или в "Мацусита", так как в сознании японца профессия отождествляется с работой, с фирмой, которую он представляет. Быть одним из работников "Мицубиси" или "Фудзицу" — весьма престижно и почетно. Система пожизненного найма — одна из характерных, своеобразных особенностей японского менеджмента, истоки которой лежат в национальных традициях народа. Процедура приема на работу начинается задолго до подписания приказа о зачислении в штат. Специально подготовленные представители корпораций и государственных служб поддерживают длительные связи с различными учебными заведениями, знакомятся с выпускниками, в неформальной обстановке изучают склонности, интересы, способности студентов, присутствуют на экзаменах, праздниках молодежи, исследуют семейное положение, оценивают рекомендации и отзывы (у японских менеджеров эта практика называется "собирать урожай зеленым"). Отобранные кандидаты получают объективную информацию о будущем месте своей работы и после тестирования и сдачи специального экзамена нанимаются на работу с испытательным сроком. И лишь после годовой стажировки в определенной должности под руководством специально выделенного сотрудника и получения положительных характеристик новый специалист включается в постоянный штат компании — на всю жизнь, до ухода на пенсию. Принятый на постоянную работу сотрудник застрахован от безработицы, так как он не

может быть уволен ни при каких обстоятельствах (кроме, например, банкротства фирмы), получает высокую и постоянно увеличивающуюся заработную плату, пользуется многими льготами и преимуществами (оплата проезда до места работы, оплата большей части больничных расходов, предоставление фирменных спортивных залов, пансионатов, зарубежных стажировок и т.п.).

Для покупки жилья предоставляются займы на льготной основе (компания берет кредит банка и предоставляет его своим служащим на льготных условиях). Обычно дома для работников приобретаются в одном жилом районе, что способствует постоянным встречам вне работы и установлению дружеских контактов между семьями (неожиданное следствие — так как личная жизнь сотрудников протекает на глазах друг у друга, то в таких микрорайонах за последние 10 лет потребление спиртных напитков сократилось в 1,5 раза!). Перешедший на работу в другую компанию лишается всех привилегий и начинает свою карьеру сначала. В итоге большинство крупных фирм не знают проблемы текучести кадров, их сотрудники на всю свою трудовую жизнь отождествляют себя, свои интересы с интересами фирмы. Система пожизненного найма обеспечивает стабильность персонала, преданность своему коллективу и фирме. Развитое и постоянно закрепляемое чувство коллективизма отвечает устойчивым стереотипам и национальным традициям Японии. Большинство научных исследований японских менеджеров подчеркивает решающую роль национального своеобразия, социальных и культурных традиций, философских и дзэн-буддистских доктрин в формировании системы японского управления. Однако старение японского общества заставляет менеджеров задуматься о модификации идеи индивидуального пожизненного найма. Все чаще стали применяться иные формы трудовых отношений между работодателями и сотрудниками: временный найм, краткосрочный найм на сезонные, авральные или подсобные работы (система "арбайто"), найм на неполную рабочую неделю и т.п.

Система оплаты и продвижения "по старшинству". Продвижение по службе и, как следствие, рост заработной платы зависят от трудового стажа в данной компании и от возраста (некоторая аналогия с получением офицерских званий в армии). Молодой человек, проявивший большие способности, не может быть переведен на более высокую должность до определенного возраста. Например, для младшего администратора — это 30 лет, для старшего — 35. Эта система стимулирует закрепление работников за фирмой, практически исключает возможность потери квалифицированных специалистов, повышает производительность труда и сокращает затраты на обучение персонала. Принципы системы "оплаты по старшинству" в различных вариантах применяются практически во всех фирмах и на государственных предприятиях страны. Оплата труда на японских предприятиях состоит из нескольких слагаемых. Во-первых, это основной оклад (базовая ставка). Эта часть заработка примерно одинакова для всех постоянных работников одного возраста и квалификации. Во-вторых, широко применяемые различные дополнительные выплаты: надбавки, премии, бонусы, которые добавляются к основному окладу ежемесячно и по результатам деятельности за каждое полугодие. Величина этих дополнительных выплат колеблется в широких пределах — от 10 до 50% основного оклада. Полугодовые и годовые выплаты (бонусы) могут в

несколько раз превышать величину ежемесячной зарплаты. Все эти доплаты призваны стимулировать повышение производительности труда, трудовую дисциплину и беспрекословное подчинение старшему. Кроме того, формируется весьма значительный резервный фонд, который позволяет компенсировать возникающие экономические и финансовые трудности фирмы и приспособляться к конъюнктурным колебаниям. Размер выплачиваемой дважды в год премии (летняя и новогодняя) определяется результатами деятельности компании, т.е. величиной полученной прибыли, но ее распределение среди служащих зависит в основном от стажа работы и возраста. Например, в 1988 г. в ряде компаний летняя премия служащих в возрасте 35 лет была в 13 раз выше, чем у молодых специалистов в возрасте 22 лет. Система надбавок к заработной плате всегда отражала социально-экономические перемены в обществе и чутко реагировала на них. В период массового притока молодежи из деревни в город существовали специальные надбавки социального характера — жилищные, транспортные и связанные с более высокими ценами в крупных городах. Действовала и специальная надбавка при вступлении мужчины в брак (женщины такой надбавки не получали), и хотя ее размер был чисто символическим, но свидетельствовал о внимании фирмы к своим сотрудникам. Уровень заработной платы часто зависит от размера предприятия, от его финансовых возможностей (считается, что на крупных предприятиях требуется более высокая квалификация персонала). Никого не удивляло, что сторож на крупном предприятии получал больше, чем математик-программист на небольшом. На крупных фирмах имеются большие возможности оказать помощь сотруднику в решении его бытовых проблем. Например, при строительстве дома помощь оказывает большинство крупных фирм — 98,1%, на малых предприятиях с численностью до 100 человек — только 20,1% [12].

Возможности служебного роста и продвижения на более высокие иерархические уровни гарантированы каждому сотруднику, поскольку уход на пенсию по возрасту является обязательным. Считается, что старший по возрасту сотрудник не должен работать под началом более молодого. В ходе служебного роста практически все сотрудники фирмы проходят работу последовательно в нескольких подразделениях, что избавляет служащих от монотонной, однообразной работы, расширяет их служебный кругозор и обеспечивает высокую квалификацию кадров.

Система служебного продвижения "по старшинству" имеет, на наш взгляд, существенный недостаток: внутрифирменная подготовка и отбор руководящего состава приводят к своеобразному "инбридингу" (в биологии инбридинг — выведение популяции среди особей, находящихся друг с другом в кровном родстве). Этот метод таит в себе опасность искусственного ограничения приема на работу новых людей, которые могли бы принести с собой новые идеи, "свежую кровь" новаторства, усилить жизнестойкость фирмы и помочь ей выстоять в конкурентной борьбе. Однако для безусловного продвижения по служебной лестнице необходимо иметь безупречную репутацию и много, очень много работать. Как пишет известный японский менеджер Сатору Такаянаги: "Служащие японских компаний редко берут день отдыха. Даже если они немного нездоровы, они продолжают работать. Японский рабочий соглашается с приказом администрации о сверхурочной работе без предшествующего уведомления об этом, без охоты, но без колебаний, поскольку он чувствует

ответственность и необходимость этого. Многие японские рабочие не используют полностью оплачиваемый отпуск, частично из-за их убеждения в том, что их долг работать, когда компания в этом нуждается. В то же время они полагают, что, беря весь отпуск, они показывают мало преданности компании" (наверное, многие читатели подумали сейчас: "как хорошо, что мы не японцы!").

Система принятия решений "рингисэй". В подавляющем большинстве крупных фирм и корпораций Японии применяется своеобразная система принятия стратегических решений "рингисэй", обеспечивающая углубленную проработку, согласованность проектов и участие в творческой деятельности всех ведущих сотрудников — от рядовых должностей до руководства. Система "рингисэй" предусматривает многократное согласование решений на всех уровнях управления. Эта процедура включает проведение консультаций и обсуждений на уровне рядовых сотрудников различных смежных подразделений. Затем обобщенный анализ их предложений передается на более высокий уровень и далее, затем к высшим руководителям предприятия. В итоге проект управленческого решения попадает на стол высшего руководителя, имея визы руководителей различных рангов. Ответственность за принятое решение не ложится персонально на руководителя, а распределена между всеми управляющими различных уровней управления (принцип групповой деятельности). Такая практика принятия стратегических или важных управленческих решений является достаточно сложной и длительной, но на стадии реализации проекта процесс внедрения идет быстро и не требует длительных обсуждений и координации работы исполнителей. Главное достоинство системы — в притоке новых мнений и свободе при обсуждении изучаемых проектов. (Американские методы принятия управленческого решения ориентированы на руководителя, который несет персональную ответственность за реализацию задачи, и мнение его коллег играет лишь совещательную роль.) Одной из важнейших оценок процесса принятия решения являются скорость его формирования и длительность обсуждения, долгий выбор варианта приравнивается к плохой работе менеджера. Система "рингисэй" также является проявлением национальных традиций, предполагающих коллегиальность в принятии решений.

Методы японского искусства управления. Приведенные выше системы и принципы японского менеджмента заслуживают самого глубокого внимания и изучения, но основная их ценность в том, что они служат базой для реализации высшей ступени менеджмента — искусства управления личностью и коллективом. Формирующаяся русская школа управления уже много разумного и полезного взяла от искусства управления Запада, но Япония может еще более обогатить эту палитру. Все авторы, изучающие японский менеджмент, подчеркивают, что основное его своеобразие заключается в отождествлении служащих с фирмой. Японская система управления стремится усилить это отождествление, доводя его даже до жертвенности, что в итоге должно создавать особые моральные ценности и вести к высокой эффективности труда. Бесполезно спорить о разумности, об этичности этой концепции; есть бесспорный факт, что эта особенность японской системы управления во многом определила удивительные успехи Японии в мировой экономике. Как можно было добиться такой преданности фирме, гордости за свое место в общем деле,

чтобы работники всей душой стремились к наибольшей эффективности своего труда и труда всего коллектива? За большое материальное вознаграждение? Репрессиями? В надежде на "жизнь вечную"? Ответ очевиден: национальные традиции, трудолюбие и высокое искусство управления. Изучать, понять методы этого искусства необходимо. Один из высокоэффективных методов японского искусства управления — интенсивное общение руководителей со своими сотрудниками, поощрение частных и неформальных связей. Рабочий день во многих фирмах начинается с митинга. Высший управляющий рассказывает сотрудникам о политике компании, о ее первоочередных задачах. Постоянно обращается к коллективу специалист по технике безопасности (низкий уровень производственного травматизма и несчастных случаев можно, в частности, объяснить этими беседами). Затем проводится утренняя гимнастика, и обычно такой митинг завершается общим призывом: "Будем работать напряженно!" Естественно, что цель таких митингов или цеховых собраний — разъяснить какое-либо распоряжение, довести до сведения новый приказ, но руководители фирм надеются, что с помощью таких контактов коллектив станет более сплоченным и его работа более эффективной.

Еще один способ интенсивного общения — принцип "час в неделю, день в месяц". Администрация фирмы, включая и высших руководителей, приходит работать в цехи вместе с рядовыми рабочими. Непосредственное участие руководителей в работе коллектива, прямые контакты с сотрудниками, несомненно, создают атмосферу уважительного доверия и являются надежным способом обмена неформальной информацией.

Другие виды контактов устанавливаются путем организации в цехах и офисах малых групп (кружки качества или группы нулевых дефектов, система поставки материалов и комплектующих изделий "точно вовремя", т.е. без создания запасов и межоперационных заделов, внедрение принципа "электронные конторы без бумаг", проблемные группы и т.д.). В малых группах обсуждаются пути решения задач, проводятся активные дискуссии о повышении производительности труда и качества продукции — все это сближает интересы корпорации и ее сотрудников. Умелое, ненавязчивое руководство малыми группами — метод воздействия на коллектив и на отдельного сотрудника, способствующий организационно-техническому развитию предприятия. Практикуется приглашение в бар руководителем своих сотрудников для откровенного обсуждения производственных вопросов. В обязательном порядке проводятся торжественные церемонии при открытии нового офиса или завода, в честь юбилейных дат и, что важно отметить, по поводу начала службы пожизненно нанятых лиц. И еще — "в честь выдающихся рекордов в явке на работу" (С. Такаянаги. "Японская система управления трудовыми ресурсами").

Важную роль в сплочении коллектива играют спортивные командные состязания (бейсбол, регби, хоккей, футбол), групповые туристские поездки. Все эти мероприятия оплачиваются корпорацией. Совершенно особое место в японском искусстве управления занимает патернализм — своеобразная система "фирма — одна семья" (система "сюдансюги"), которая базируется на продуманном учете человеческого фактора. Традиции японского общества ориентированы на коллективные ценности и предрасполагают к почтительному отношению младшего к старшему, к своему руководству, как к старшим родственникам. И в свою очередь начальники обязаны

проявлять отеческую заботу о своих подчиненных. В итоге служащие отождествляют себя с фирмой как со своей большой семьей. Японские рабочие и специалисты глубоко убеждены, что работать в ведущей фирме — большая честь. Поэтому реализуется множество мероприятий, поднимающих престиж фирмы и, следовательно, ее работников. Фирменная рабочая одежда, фирменный знак на лацкане пиджака, на куртке, на автомашине; повсеместно практикуется исполнение гимна корпорации перед началом работ и на праздниках. На работу и домой рабочие ездят на автобусах с эмблемой фирмы, большую культурно-воспитательную работу проводят клубы фирмы, где проходят вечера отдыха, юбилейные торжества, концерты, лекции, функционирует множество кружков по интересам (спортивные, философские, по аранжировке цветов и т.п.). Любопытно отметить, что день рождения каждого работника — его дополнительный выходной, юбилейные даты — 10 и 20 лет работы в фирме — отмечаются весьма торжественно и дают право на 5 и 20 дней дополнительного отпуска. Есть над чем задуматься нашим руководителям и профсоюзным деятелям.

Принцип "фирма — одна семья" находит выражение и в других сторонах жизни коллектива: все сотрудники одного отдела, включая и управляющего, занимают обычно одну большую комнату, что облегчает их постоянное общение. Руководители принципиально обедают в общей для всего персонала столовой, пользуются общим туалетом, паркуют автомобили на общей стоянке, носят одинаковую для всех — от генерального директора до рядового сотрудника — рабочую одежду (солдаты любят, чтобы генералы носили полевую форму), даже цвет касок у всех одинакового цвета. Отмена символов ранга и статуса способствует еще большему сплочению коллектива. Все эти мелкие, но глубоко продуманные детали рабочего быта, строгое соблюдение кадровых традиций, постоянное внимание к заботам, нуждам друг друга и является действенным выражением искусства управления. Искусство всегда выражается в этом чуть-чуть, в незначительных якобы деталях.

Некоторым неожиданным диссонансом в японском менеджменте является практика исключения женщин, иностранцев и представителей национальных меньшинств (даже родившихся в Японии!) из системы принятия решений, т.е. фактическая правовая дискредитация значительной части общества, хотя и это явление находит свое объяснение и горячих защитников ("женщина не может быть начальником мужчины, мужчины подчиняются только мужчинам!"). Кстати, около 85% "иностранцев" в Японии составляют корейцы, три четверти которых там родились.

Обучение и подготовка кадров. В Японии действует 12-летняя система школьного обучения, из которых шесть лет — начальная ступень обучения, еще три года — средняя и еще три года — итоговая, повышенная, которая была призвана давать специальное образование. Но школа не имела необходимых условий для практического закрепления профессиональных знаний, и производственные предприятия не решались доверять бывшим школьникам сложное и дорогостоящее оборудование. Крупные компании стали применять стратегию приема молодых "с запасом", ориентируясь на расширение своего производства, для пополнения персонала в связи с выходом на пенсию старшего поколения и для того, чтобы не уступать конкурентам этот важный стратегический ресурс. В 80-х годах крупные фирмы имели избыток кадров около 800 тыс. человек [12]. Подавляющая

часть принятой на работу молодежи проходит профессиональное обучение в учебных центрах компаний или направляется на стажировку в крупные зарубежные учебные заведения.

Одним из важных условий продвижения на верх служебной иерархии является диплом одного из престижных университетов по таким специальностям, как юрист, экономист или социолог (в нашей стране такую профессию имеют лишь 5,9% первых руководителей). Государственные и ведомственные программы, курсы повышения квалификации реализуются самими компаниями и специально созданными организациями, поставляющими фирмам научно-методические материалы на коммерческой основе. Повышение квалификации осуществляется различными методами: регулярно действующие семинары, конференции и симпозиумы, организация ознакомительных поездок и стажировок в другие страны. Своеобразна, необычна организация повышения квалификации в некоторых промышленных и торговых фирмах. Например, в первый день обучения все учащиеся имеют на куртке 15—20 "лент позора" — по числу изучаемых дисциплин. После сдачи очередного экзамена снимается одна из "лент позора". Ежедневно каждый учащийся пишет отчет о ходе учебы и посылает его в свою фирму. Изучаются и запоминаются несколько десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризисной обстановки и т.д. Широко применяется система ротации, т.е. плановое перемещение работника на различные участки работы фирмы, "горизонтальное перемещение". Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна, и проводится она около одного раза в пять лет. Среднее время пребывания сотрудника на одном посту: в отделе планирования — 5,1, в отделе сбыта — 4,9, в производственном отделе — 5,5, в НИОКР — 6,2 года [92]. Ротация и продвижение часто происходят одновременно.

Компании и фирмы Японии постоянно ищут приемы формирования управленческой системы с учетом оценки личности, с применением элементов демократизации при выдвижении на руководящие должности. Так, практикуется проведение конференций компании, где выборные представители обсуждают перспективы и кадровые возможности с проведением тайного голосования по выдвижению кандидатур на руководящие должности. Результаты голосования не объявляются, но учитываются высшим руководством при новых назначениях. В большинстве фирм действует метод периодических аттестаций всего персонала с применением компьютерной системы оценки по различным видам деятельности (профессиональность, инициатива, дисциплина и т.д.).

Для деловой Японии характерна постоянная борьба с таким злом, как предоставление преимуществ, каких-то особых прав имеющим родственные связи или принадлежащим к привилегированному обществу. Запрещен, например, прием на работу детей сотрудников. Члены императорской семьи сами проявляют большую коммерческую активность; они получают высокие доходы, являясь держателями акций всемирно известной фирмы "Хитачи" (ее название образовано от фамилии императорской семьи — Хитачиносия), а вступивший в 1989 г. на трон император Акихито сам в молодые годы занимался предпринимательской деятельностью. Поиск новых методов управления и формирование воздействия на личность и коллектив продолжают постоянно.

Стратегические пути японского менеджмента существенно отличаются от европейских и американских тенденций. Несмотря на высокие темпы автоматизации и компьютеризации производства японские специалисты не расценивают это направление развития технической мысли как определяющее для получения весомого экономического эффекта. Предпринимаются настойчивые поиски снижения сложности технологического оборудования при изготовлении все более наукоемкой и сложной продукции. Цель этих усилий — разработать такую технологию и такую организацию производства, чтобы можно было изготавливать сложнейшие изделия на основе стандартизированных и простых операций с помощью гибко переставляемого оборудования и с использованием труда операторов среднего профессионального уровня. При этом все незапрограммированные отклонения должны немедленно фиксироваться и устраняться персоналом на уровне производственного участка, цеха, т.е. акцент делается не на применение сверхсложной автоматизированной техники, а на вовлечение в процесс управления инициативы и самоконтроля низовых коллективов, резервов, заложенных в "человеческом факторе". Вот убедительный пример преимуществ японского менеджмента по сравнению с американским: после приобретения одного из телевизионных заводов американской фирмы "Моторола ТВ" японской компанией "Мацусита" на этом предприятии практически без замены производственного коллектива усилиями японских менеджеров удалось сократить фонд гарантийного ремонта с 22 млн. до 3,5 млн. долл., уменьшить число производственных дефектов на 100 приемников со 140 до 6, сократить рекламации в первые 90 дней после продажи с 70 до 7% и снизить текучесть кадров с 30 до 1% в год. Впечатляюще?!

Однако было бы наивным идеализировать японскую систему управления производством — у японской экономики, и общества есть свои серьезные проблемы. Среди них наиболее сложной является рост протекционизма во всем мире как защитная мера многих стран от растущего экспорта японских товаров. Япония имеет беспрецедентное в истории положительное торговое сальдо, превышающее 100 млрд. долл., и при этом широко применяет торговые тарифные барьеры. Постоянно сталкиваясь с протекционизмом стран-конкурентов, японцы принимают ответные меры: проводят политику передислокации производственных мощностей в другие страны, создают совместные предприятия (при стабилизации политической и экономической обстановки в России можно рассчитывать, что эта тенденция коснется и нас). А главное — продолжается интенсивная работа по увеличению производительности труда и улучшению качества на имеющихся мощностях (еще раз "выжимают сухое полотенце").

Особая тема для размышлений — организация обучения в Японии на всех уровнях, особенно в области гуманитарных наук и эстетики. Национальные праздники цветения сакуры, паломничество к Фудзияме, а Сад камней, чайные церемонии... В любом крупном культурном центре мира всегда можно встретить туристов из Японии, уровень их образования и культуры очень высок, и, может, поэтому не особенно удивителен факт, отраженный в литературе о Японии, что глаз японца способен различать 47 оттенков цвета, а наш — всего 7! (Если верить этим обидным для нас данным, то это результат катастрофического унижения уровня гуманитарного образования в России. Но есть и еще один достоверный факт:

сокращается и научный потенциал страны — за последние 20 лет в нашей стране лауреатов Нобелевской премии было меньше, чем в Швейцарии, все население которой меньше Москвы.) Кстати, еще немного о глазах японца. "У японца глаз, являясь органом зрения, одновременно является и органом речи: встретив взгляд другого, японец понимает движение его души, его чувства; для него глаза говорят в такой же мере, как и язык", — пишет в книге "Люди зрения" японский исследователь Кимура Седзабуро. И не случайно многие европейцы отмечают, что в электричках и поездах метро большинство японцев сидят с закрытыми глазами, так как неучтиво рассматривать своих соседей, — таково требование национального японского этикета. Как следствие высокого благосостояния и изобилия, многие экономисты, ориентируясь на многовековой опыт истории, предсказывают неминуемое угасание того духа жертвенности, самоотверженности, который так характерен для современной Японии. "Ничто так не обречено на поражение, как успех", — авторитетно говорит крупный экономист Джим О'Тул, анализируя все более явственно проступающие симптомы "болезни развитых стран".

Об этом "синдроме Большого Бизнеса" говорит и глава одной из крупнейших фирм Японии "Омрон электронике" К. Татеиси, когда в этой фирме стали все явственнее проявляться симптомы стагнации и падения конкурентоспособности. Зная о своеобразной цикличности успехов и неудач большинства крупных компаний, К. Татеиси упорно искал и нашел средства борьбы с излишней централизованностью управления, боязнью руководителей принимать ответственные управленческие решения. Скандальный крах в конце 1997 г. одной из самых мощных банковских структур Японии и необходимость получения срочной финансовой помощи в 1998 г. в размере 113 млрд. долларов наглядно показали миру, что не все благополучно в сфере управления финансами страны.

Серьезной угрозой повышению производительности труда является еще одно следствие роста благосостояния японского общества — старение населения из-за увеличения продолжительности жизни (она самая высокая в мире: 75,2 года для мужчин и 80,9 — для женщин) и низкого коэффициента рождаемости — 1,8%. По оценкам Международного валютного фонда (МВФ), расходы государства на выплату пенсий к 2025 г. вырастут почти в три раза, один пенсионер будет приходиться на трех работающих. Кстати, право на пенсию в Японии предоставляется в 55 лет, но часто ежемесячная пенсия не выплачивается, а выдается единовременно 5—6 годовых окладов, что позволяет жить на проценты с этой суммы без снижения уровня своих потребностей.

Япония прекрасно понимает угрожающие тенденции развития своего общества и принимает активные контрмеры.

16.4. Формирование русской модели государственного и хозяйственного управления

Каждый народ творит то, что он может, исходя из того, что ему дано. Но плох тот народ, который не видит того, что дано именно ему, а потому ходит побираться под чужими окнами.

С начала 90-х годов формируется организационная структура рыночной экономики как альтернатива вертикально-командным структурам.

Значительный экономический эффект и развитие промышленного и научно-технического потенциала страны ожидалось от приватизации собственности. Утверждалось, что благодаря широкомасштабной приватизации будет осуществлена реорганизация систем управления на всех иерархических уровнях, изменение регулирующих функций верхних ступеней управления, получит развитие система материального стимулирования и внутрифирменного управления. Однако преодолеть спад производства и получить экономический эффект в условиях приватизации удалось лишь в редких случаях. Например, АО "Тулачермет" в апреле 1993 г. существенно подняло среднюю зарплату, перечислило в фонд потребления 20% прибыли, а в фонд накопления 80% и выплатило по акциям 100% годовых.

Но в тех случаях, когда приватизация не опиралась на преобразования в управлении, объемы производства сократились, и большинство предприятий оказались на грани банкротства. Приватизационные процессы чаще всего можно назвать управленческим камуфляжем. Разрослись негосударственные структуры спекулятивно-посреднического типа, организация и деятельность которых далеки от принципов реформирования, действенного экономического регулирования, от реального влияния на преодоление экономического и управленческого кризиса [87].

Приватизация дала за два года в бюджеты всех уровней лишь 1 трлн. руб. дохода, что в два раза меньше, чем доходы Венгрии от приватизации. Нанесен серьезный ущерб оборонной промышленности, в частных руках иностранных компаний и криминальных структур оказались машиностроение, нефтегазодобыча, водный, речной и авиационный транспорт, объекты связи. Кроме преступных ошибок в реализации программы приватизации ход реформ сдерживался отсутствием общей концепции организации управления экономикой на всех производственных уровнях, отсутствием обоснованных принципов управления в новых условиях хозяйствования, адекватных рыночному механизму. Фактически все государственные структуры лишились реальных рычагов воздействия на протекающие в экономике процессы, на всех уровнях механизм управления не действует. И, наконец, события августа 1998 г., когда разразился общегосударственный политический, экономический и хозяйственный кризис... Таковы факты. Они не могут оставить равнодушными честных граждан России.

Ушла в безвозвратное прошлое советская система хозяйствования, основанная на ленинских принципах управления, на "единственно верном" учении марксизма-ленинизма, ушел из жизни и "моральный кодекс строителей коммунизма", и на их месте образовался интеллектуальный вакуум, постепенно заполняющийся чуждыми нашей культуре идеями хищного личного обогащения любой ценой и пренебрежительного отношения к понятиям чести, достоинства, любви и братства. В переломные моменты истории, когда происходит пересмотр устаревших взглядов, всегда возникает множество новых идей, моделей и концепций, большинство

которых расплывчато, неопределенно, не обосновано наукой и практикой. В Швеции шутники называют это состояние общественной мысли "корпоративным маразмом", но очевидно, что через фазу поиска пройти нужно — только так может родиться модель российской системы управления на ее новом историческом этапе.

Людам свойственно преувеличивать масштабы тех перемен, свидетелями которых они являются, но ведь Россия уже неоднократно переживала "минуты роковые" и всегда возрождалась великой и сильной. Обретет она свое достойное место в мире и на этот раз. На чем основаны надежды на возрождение нашей страны в результате осуществления радикальных политических и экономических преобразований? Очевидно, что не только на традиционном русском "авось", нет, для оптимизма есть достаточно серьезные основания. Следует вновь подчеркнуть, что Россия располагает колоссальным интеллектуальным и этическим потенциалом, мощной сельскохозяйственной и производственной базой. С большими потерями, с обидными, ничем не оправданными ошибками, но все-таки удалось демонтировать основные элементы административно-плановой системы, намечился поворот к экономическим методам управления, заработал потребительский рынок.

Сейчас решается проблема выбора пути дальнейшего развития общества и специалисты различных отраслей науки внимательно изучают опыт управления в разных цивилизованных, передовых государствах. Ясно, что становление русского менеджмента не будет копированием американского, европейского или японского. Несомненно, что будет использован опыт многих стран и создана своя, характерная для условий России система управления. Однако следует решить, какая система управления обществом и производством более всего соответствует специфическим условиям России — американско-европейская или японская. Очевидно, что сравнительный анализ различных систем может быть плодотворным.

Такой многовариантный анализ проводился неоднократно. Наиболее глубокое сопоставление различных путей экономического развития и конкурентоспособности наций было выполнено в 1981—1984 годах специалистами Гарвардской школы бизнеса. Были рассмотрены экономические тенденции развития девяти стран (США, Японии, Великобритании, Франции, Германии, Тайваня, Южной Кореи, Бразилии и Мексики), но мы рассмотрим результаты этой работы лишь по двум странам — США и Японии, в которых, по мнению ученых, доминируют крайние идеологии: индивидуализм и коллективизм (хотя, строго говоря, эти идеологии не представлены в чистом виде ни в одной из стран).

Концепция индивидуализма исходит из предположения, что в своих действиях человек ориентирован в первую очередь на свои собственные интересы и достигает целей в условиях конкурентной борьбы с другими личностями. Американский менеджер, как правило, ориентирован на индивидуальные ценности, и идеальный тип такого руководителя — лидер, сильная личность, замыкающая на себе весь процесс управления.

Коллективизм исходит из предпосылки, что каждый человек — член группы и не может считать себя свободным от групповых интересов и целей. Японский стиль управления ориентирован на групповую деятельность, каждый член коллектива, включая и руководителя, не мыслит

себя вне общих задач. Эффективность работы японского менеджера — в обеспечении успешной деятельности возглавляемого им коллектива соратников, в применении таких методов воздействия, которые могли бы обеспечить добро вольную и максимальную реализацию творческого потенциала каждого.

Очевидно, что японский стиль управления ближе к русскому общинному мировоззрению, к традиционному синкретизму, целостности социально-духовной структуры общества, но все-таки для организации производства по японской модели необходимо, чтобы... в России жило больше японцев. Обобщенный сравнительный анализ американской и японской систем управления наглядно приведен ниже.

Таблица 11

Индивидуальный процесс принятия решений	Коллегиальный процесс принятия решений
Индивидуальная ответственность	Коллегиальная ответственность
Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Четкие формализованные процедуры контроля	Общие, неформальные процедуры контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля
Быстрая оценка и продвижение	Медленная оценка и продвижение
Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль
Стиль руководства, ориентированный на индивидуум	Стиль руководства, ориентированный на группу
Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения
Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные, неформальные отношения с подчиненными
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы
Специализированная профессиональная подготовка (Подготовка узких специалистов)	Неспециализированная профессиональная подготовка (Подготовка руководителей универсального типа)
Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью	Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (Стаж работы, показатели работы группы и т.д.)
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

Если сравнить приведенные данные, то можно сделать вывод о существенной разнице между этими системами. Большинство элементов японской системы управления разумно, логически обосновано и может быть применено в практике русского менеджмента после определенной

модификации. Территориальная близость наших стран делает перенос опыта Японии еще более привлекательным.

Однако в пользу концепций американского менеджмента выступает целая система веских аргументов. С XVIII века благодаря реформам Петра Великого Россия встала на путь промышленного развития, ориентируясь на европейские образцы, вначале на голландские, а затем и на немецкие, английские, французские. В конце XIX и в начале XX века стали упрочняться деловые контакты и с Америкой.

Целая книга, талантливо написанная американцем Р. Андерсоном и русским П. Н. Шихиревым [9], посвящена удивительному социальному, историческому и этнографическому сходству США и России: общая христианская религия, колоссальные территории, которые пришлось осваивать, этническая неоднородность русских и американцев. "И России, и США пришлось по разным причинам убедиться, что и мечтам о "котле", в котором выплавится единая новая американская нация, и мифу о "новой общности — советском народе" суждено на обозримое будущее остаться мечтами и мифом" [9]. Таких сходных черт у России и Японии нет, а если перейти к духовным ценностям и идеалам да еще вспомнить о "загадочной русской душе", то японская душа, самобытная культура, этика — не менее загадочны и своеобразны!

Не только русские, но и американцы готовы брать уроки у японской теории, практики и искусства управления. Многие американские корпорации уже внедряют различные формы и методы управления персоналом: обеспечение гарантии занятости работников на длительное время, внедрение системы постоянного повышения квалификации и ротации, применение методов коллективного принятия решений и контроля их исполнения, повышение внимания к "человеческому фактору" путем развития неформальных отношений между руководителями и подчиненными, "кружки качества" и т.п. Перспектива повышения качества продукции и производительности труда при развитии лояльности и преданности целям фирмы объясняет настойчивость внедрения японских методов управления, тем более что современная западная школа управления не может пока предложить равноценной альтернативы для совершенствования традиционных методов руководства крупным бизнесом. Если вновь обратиться к японскому менеджменту и рассмотреть его с позиций искусства управления, то японские методы и традиции весьма поучительны и вызывают искреннее уважение и большой интерес. Особенно если перенести методы японского искусства управления на семейные и межличностные отношения.

Современная теория управления в России формируется на основе сотен и тысяч экономических, структурных и управленческих экспериментов, как результат мучительных поисков, проб и ошибок. Можно сколь угодно долго и язвительно критиковать "новых русских", но объективный анализ развития рыночных отношений в стране показывает, что насыщение рынка товарами, внедрение новых технологий — результат деятельности не старых, существовавших еще при советской власти предприятий, а в основном новых организаций и фирм. Сейчас уже хорошо известны такие мощные финансово-промышленные объединения, как "Менатеп", "Онэксим", "Микродин", "Логоваз", формирующие контуры русской модели производственного управления. В результате

непродуманных, дилетантских, иногда и явно преступных акций, ради удовлетворения непомерных личных амбиций высших политических деятелей в стране произошло катастрофическое изменение ситуации во всех сферах общественной жизни, и правильно оценить эту новую ситуацию, сделать разумные выводы смогли именно новые экономические структуры. Старые предприятия, несмотря на колоссальные производственные мощности, отработанные межрегиональные связи, значительные интеллектуальные и трудовые ресурсы, не смогли оперативно вписаться в новые экономические условия.

Переход к рынку требует неотложного решения еще одной управленческой проблемы — создания конкурентной среды, ликвидации монополизма. Все ведущие страны мира с развитой рыночной экономикой принимали и продолжают принимать различные, в том числе и законодательные меры по борьбе с монополизмом. Еще в 1890 г. в США был принят антимонопольный закон (закон Шермана), затем законы Клейтона (1914 г.), Вилера Ли (1938 г.), Целлера — Кефопера (1950 г.). В Германии действует закон, ограничивающий количество фирм, контролирующих рынок какого-либо товара: одна фирма не может контролировать более трети рынка товара, две-три фирмы не должны владеть более чем половиной рынка, а четыре-пять фирм могут контролировать лишь до 75% рынка. С 1986 г. во Франции действует Совет по конкуренции, имеющий право налагать крупные штрафы за нарушение антимонопольных законов — от 5 тыс. до 1 млн. франков.

В СССР монополизм, доля государственной собственности в основных производственных фондах была около 90%, государство монополично решало все вопросы внешней торговли и валютных операций. Ориентация на создание крупных предприятий неизбежно порождала крупных монополистов. Изжить монополизм оказалось нелегкой задачей, еще в 1993 г. 2% предприятий выпускали до 40% всей продукции и получали более половины всей прибыли от деятельности промышленности России. Деятельность крупных предприятий в настоящее время контролируется Комитетом по антимонопольной политике в соответствии с Законом РФ "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках".

Объективности ради следует рассмотреть еще один вариант проведения экономических реформ — отказаться от реставрации частной собственности, от рыночных отношений и продолжать совершенствовать методы административно-планового управления народным хозяйством. Этого мнения придерживаются не только левые общественные движения, но и некоторые ученые-экономисты, а также значительная часть населения страны, недовольная ходом проведения реформ и с ностальгической тоской вспоминающая советское прошлое. Институт экономики РАН еще в 1992 г. разработал программу корректировки проводимых реформ и уже тогда отмечал целый ряд опасных для экономики страны тенденций. Ученые института подчеркивали неотложную необходимость восстановления управляемости отраслей народного хозяйства и принятия экстренных мер по преодолению спада производства. Среди этих мер предлагалось: стимулировать инвестиции в развитие предприятий, снизить налог на добавленную стоимость до 5—10%, установить четкие лимиты процентных ставок по банковским кредитам и нормативы отчисления прибыли в фонд

развития производства. Противники рыночных реформ, отмечая примитивность понимания этих преобразований среди многих руководителей и политических деятелей, часто приводили высказывание крупного американского ученого Дж. Гэлбрайта: "Говорящие — а многие говорят об этом бойко и не задумываясь — о возвращении к свободному рынку времен Смита не правы настолько, что их точка зрения может быть сочтена психическим отклонением клинического характера". Доктор экономических наук С. Родин пророчески предупреждал, что курс на рыночный экстремизм породит не только катастрофический распад сложившейся социалистической экономической структуры, но и "будет сопровождаться серьезными социальными и политическими потрясениями".

Трудно поверить в необходимость и реальность отказа от рыночных отношений, но необходимость корректировки проводимых в стране преобразований очевидна. Об этом убедительно говорилось в программе, предложенной в 1994 г. десятью научными институтами РАН, в работах Г. Попова, Г. Явлинского, А. Лифшица и других ученых и общественных деятелей. А. Лифшиц высказался вполне определенно: "...по структурным параметрам экономики Россия становится все более похожей на развивающуюся страну. Убежден: такая плата за рыночную реформу непомерна и неприемлема".

Часто упрекают новых предпринимателей за ориентир на получение максимальных прибылей, но ведь и руководители старых предприятий сейчас мало думают "о родине, партии и народе" — массовые увольнения, забастовки, длительные задержки выплаты зарплаты, даже голодовки не мешают многим директорам предприятий помнить о собственном кармане. Желание получить за свой труд возможно большую плату понятно и характерно для любого времени и для любого народа, но получить за труд, за инициативу, за продуманный коммерческий риск, а не за воровство и обман.

После разрушения советской системы хозяйствования стало очевидным существование колоссального рынка товаров и услуг, от сигарет и жевательной резинки до современных телевизоров и компьютеров. Пользуясь сакраментальным лозунгом, что "можно все, что не запрещено", новые предприниматели стали энергично и любыми способами наполнять рынок товарами, реализуя сложившуюся на рынке ситуацию в новые коммерческие возможности. В этом экономическом хаосе мгновенно обогащались, создавались и быстро исчезали все новые и новые компании, фирмы, но наиболее дальновидные стали понимать, что управлять преуспевающими компаниями на основе лишь личного авторитета, на харизме руководителя становится все более сложно и что жизненно необходимо учиться управлению, изучать опыт работы известных фирм в условиях жесткой конкурентной борьбы. На смену "романтически-разбойному" периоду русского менеджмента пришло время закладки фундамента научно обоснованной технологии управления, и многие новые бизнесмены сели за парты. Говорит Олег Тиньков, руководитель "Петросиба": "...когда структура стала расти, штат увеличился, мы поняли, что управлять на харизме и личных отношениях очень тяжело, и мы задумались тогда о структуре управления". Ему вторит Никита Колесников (группа компаний "САВВА"): "Как только компания достигает количества сотрудников чуть больше, чем 50—60, — все, начинаются проблемы. Надо

выстраивать следующее звено управления, объема внимания не хватает, количество контактов, которые привыкли иметь персонально, настолько расширяется, что человек уже не контролирует ситуацию. Передоверить какие-то полномочия, вообще говоря, абсолютно классическая задача по управлению — то, чему учат в университетах США и Европы, совершенно классические вещи, которых мы просто не знаем".

Скажем откровенно, что у преподавателей теории и практики управления никогда, пожалуй, не было такой искренне заинтересованной, скептически и творчески настроенной аудитории, и если удавалось на первых занятиях убедить слушателей в необходимости учиться и что науке управления есть что сказать им, то работать с таким контингентом было чрезвычайно интересно. В середине 90-х годов при подготовке специалистов в области менеджмента и маркетинга в России сложилась весьма своеобразная ситуация — большая часть научной и учебно-педагогической литературы была написана в советские, дорыночные времена. Крупным специалистам в области управления, недавно убедительно доказывавшим несомненные преимущества социалистической экономики, этически было сложно писать о преимуществах капиталистической системы хозяйствования, и книжный рынок заполнили переводные, в основном американские книги. "Именно поэтому, — пишут специалисты известной исследовательско-консультативной фирмы "Альт", — а не в силу непатриотизма и склонности к экзотике новые (предприниматели России. — *В. К.*) в поисках источника знаний, необходимых для построения управляемого бизнеса, обратились к западной литературе, западным школам бизнеса, западным менеджерам и консультантам". Следует отдать должное руководителям новых экономических структур, они и здесь проявили разумный скепсис и осторожность в реализации рекомендаций зарубежных советников. О. Тиньков: "...мы очень аккуратно пользуемся их консультациями, нет такого, чтобы они сказали, а мы сделали. Они сказали, мы подумали и ответили: "Хорошо, мы будем иметь в виду".

Сейчас, буквально на наших глазах, формируется новая, российская модель управления экономикой, и каждый ее успех или провал отзывается на уровне жизни населения. Формируются новые термины, новое понимание роли участвующих в управлении. Фирма "Альт" предлагает следующую терминологию: "Владелец — это тот, кто когда-то вложил в дело деньги или иные ресурсы, но непосредственно в бизнесе не участвует. Менеджер — тот, кто управляет ежедневно. А предприниматель — тот, кто вложил деньги и при этом еще и управляет". О. Тиньков: "В некотором смысле молодые и более или менее успешные компании уникальны, так как они работают в России, но как бы не по российским законам. В принципе это не может долго продолжаться, так как есть реальная объективная российская жизнь. Отсюда вывод: нужно делать нечто среднее — квинтэссенцию западных систем и нашей".

Таким образом, начинает складываться облик современного предпринимателя — человека, который владеет собственностью, использует наемный труд и часто берет на себя функции стратегического управления с целью получения максимальной прибыли. Статус предпринимателя подразумевает не только экономическую свободу и творческую самостоятельность в принятии управленческих решений, но и высокую юридическую, материальную и моральную ответственность за результаты

своей деятельности. Все явственнее проступают контуры новой, русской системы управления, и главная ее особенность — ориентация на человека, его творческий потенциал, система должна работать на людей, с людьми, а не против них. Руководитель нового типа должен опираться на общечеловеческие этические ценности, владеть теорией, техникой и искусством воздействия на окружающих людей, быть открытым к инновациям, ко всему новому.

Однако существует ряд проблем, без решения которых (тем или иным методом, следуя каким-либо образцам или идя своим путем) невозможно говорить о возрождении России:

1. Обеспечение профессионализма, основанного на высоких этических нормах, на всех уровнях государственного, регионального и производственного управления.

2. Создание финансовых, инвестиционных и морально-психологических предпосылок для подъема сельского хозяйства, ликвидация тем самым постоянной угрозы голода и постыдной зависимости от других стран.

3. Внедрение методов комплексной автоматизации производственных процессов, совершенствование форм и методов управления.

4. Развитие кадрового и научного потенциала, сохранение великих достижений национальной культуры.

И, наконец, необходимо пересмотреть отношение общества к власти, понять нерасторжимое единство власти и ответственности, о чем подробно говорилось раньше в этой монографии. Сегодня закон не предусматривает ответственности за неэффективное и корыстное использование власти, не случайно сотни и тысячи кандидатов значатся в избирательных списках на выборах в Думы различного уровня, десятки амбициозных личностей претендуют на должность губернатора и даже Президента России. Что движет ими? Желание служить России? Знание каких-либо "особых рецептов" спасения Отечества? Или откровенное, наглое и безответственное корыстолюбие? Не хочется уподобляться многочисленным пророкам и предлагать панацею от политических и экономических потрясений, но вернемся на минуту к опыту японской системы управления. Уже многие годы президент одной из самых крупных корпораций Японии "Мацусита" (основанной в 1918 г. К. Мацуситой в г. Осака) каждому управляющему филиалом направляется "документ с королевской печатью" — план филиала компании:

"Я передаю Вам утвержденный проект плана Вашего филиала. Для того, чтобы достичь его основных целей, Вам предоставляются все полномочия по управлению филиалом. Вы несете всю ответственность за управление филиалом и достижение следующих показателей: (перечисление основных показателей. — В. К.)", И если управляющий филиалом в течение двух лет не обеспечивает установленный уровень нормы прибыли в объеме продаж, то он с позором смещается. Заменяем слова "управляющий филиалом" на слово "губернатор" или "директор", добавим к слову "президент" еще две буквы — "Президент РФ" и мы получим хоть какой-то рычаг воздействия на нерадивого, неспособного или нечистоплотного руководителя. Власть и ответственность (как когда-то народ и партия) — неотделимы.

Хочется верить, что скоро время даст ответы на простые вопросы: имея перед глазами поучительные примеры американского, европейского и японского менеджмента, зная сильные и слабые их стороны, когда же Россия сможет кормить своих граждан не гамбургерами из "Макдоналдса", а своими чудесными пирожками и ароматными пельменями? Сможем ли мы гарантировать поставку запчастей пусть не в любую точку земного шара и не за 48 часов, как "Кэтерпиллер", а хотя бы в пределах России и хотя бы за 100 часов? И чтобы хоть половина наших предприятий могла бы трудиться как "одна семья", и когда же наконец руководитель, специалист и интеллигентный человек станут одним лицом?

Вопросы для самопроверки:

1. В чем сущность и специфические особенности немецкой системы управления?
2. Что составляет основу достижений экономики и системы управления производством США?
3. Что составляет сущность и особенности теории Z?
4. Какие методы японского менеджмента импонируют вам?
5. Какие методы зарубежных систем управления производством следует заимствовать при формировании отечественной модели государственного и производственного управления?

Литература

1. Абдеев Р. Ф. Философия информационной цивилизации. — М., 1994.
2. Абдулатипов Р. Г. Природа и парадоксы национального "Я". — М., 1991.
3. Александров Е. А., Боголепов В. П. О некоторых организационных критериях качества функционирования систем. Организация и управление. — М., 1968.
4. Александров Е. А. О некоторых проблемах эвристического программирования. Организация и управление. — М., 1968.
5. Александров Е. А. Основы теории эвристических решений. — М., 1975.
6. Александров Е. А. Запад и Восток: размышления об особенностях экзистенциального менталитета. — М., 1995.
7. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике. — М., 1993.
8. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. — М., 1996.
9. Андерсон Р., Шихарев П. "Акулы" и "дельфины". М., 1994.
10. Аппенянский А. И. Человек и бизнес. — М., 1995.
11. Апресян Г. З. Ораторское искусство. — М., 1978.
12. Арская Л. П. Японские секреты управления. — М., 1991.
13. Архипова Н. А., Кульба В. В. Управление в чрезвычайных ситуациях. — М., 1994.
14. Биркенбиль М. Молитвенник для шефа. — М., 1993.
15. Бобрышев Д. Н., Семенцов С. Л. История управленческой мысли. — М., 1985.
16. Бобрышев Д. Н. Основные категории теории управления. — М., 1986.
17. Боссерт В. Честь и дело. — М., 1994.
18. Булатов А. С. Вывоз капитала из России и концепция его регулирования. — М., 1997.
19. Бунге М. Интуиция и наука. — М., 1967.
20. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. — М., 1994.
21. Вайсман А. Стратегия маркетинга. Стратегия менеджмента. — М., 1995.
22. Валувев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент. — М., 1993.
23. Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М., 1996.486
24. Выготский Л. С. Психология искусства. — М., 1987.
25. Винер Н. Кибернетика. — М., 1987.
26. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: МГУ, 1995.
27. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М., 1996.
28. Власьевич Ю. Е., Бартенев С. А. Экономика России: эффекты и парадоксы. — М., 1995.
29. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М., 1995.
30. Глухов В. В. Основы менеджмента. — СПб., 1995.

31. *Гончаров В. В.* Руководство для высшего управленческого персонала. — М., 1993.
32. *Гончаров В. В.* Библиотечка менеджера в 9 томах. — М., 1998.
33. *Грейсон Д., О'Делл.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М., 1991.
34. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.
35. *Дизель П., Раньян У.* Поведение человека в организации. — М., 1993.
36. *Дружинин В. В., Конторов Д. С.* Проблемы системологии. — М., 1976.
37. *Дункан У.* Основопологающие идеи в менеджменте. — М., 1996.
38. *Егорова-Гантман Е., Минтусов И.* Портрет делового человека. Проблемы теории и практики управления. — М., 1992.
39. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород, 1997.
40. *Емельянов О.* К социальному портрету отечественного предпринимателя // Российский экономический журнал. 1992. № 8.
41. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М., 1990.
42. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М., 1993.
43. *Иосефович Н.* Ты — босс! — М., 1995.
44. *Каору И.* Японские методы управления качеством. — М., 1988.
45. *Кандыба В. М.* Сверхвозможности человека. — СПб., 1996.
46. *Каппони В., Новак Т.* Сам себе психолог. — СПб., 1994.
47. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М., 1991.
48. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. — М., 1993.
49. *Кассирер Э.* Техника современных политических мифов. — М.: МГУ, 1990.
50. *Китов А. И.* Психология управления. — М., 1972.
51. *Клаузевиц К.* О войне. — М., 1937.
52. *Книгге А.* Об обращении с людьми. — Дубна: Феникс, 1994.
53. *Кнорринг В. И.* Искусство управления. — М., 1997.
54. *Кнорринг В. И.* (в соавторстве). Общий и специальный менеджмент. — М.: РАГС, 1997.
55. *Ковалев А. Г.* Курс лекций по социальной психологии. — М., 1972.
56. *Ковальски С.* Научные основы административного управления. — М., 1979.
57. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента. — М., 1996.
58. *Кохтев Н. Н., Розенталь Д. Э.* Искусство публичного выступления. — М., 1988.
59. *Краснова В. и др.* Семь нот менеджмента. — М., 1997.
60. *Кричевский Р. Л.* Если ВЫ — руководитель. — М., 1993.
61. *Ксенчук Е. В., Киянова М. К.* Технология успеха. — М., 1990.
62. *Кузин Ф. А.* Делайте бизнес красиво. — М., 1995.
63. *Кузин Ф. А.* Культура делового общения. — М., 1996.
64. *Кузьмин И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М., 1994.

65. Кулаков М. И. и др. Персонал в инновационном звене "наука — производство". — М., 1993.
66. Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М., 1981.
67. Курабатов В. И. Стратегия делового успеха. — Ростов-на-Дону, 1995.
68. Курицын А. Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии. — М., 1994.
69. Курс для высшего управленческого персонала. — М., 1970.
70. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. — М., 1992.
71. Лебедев В. И. Психология и управление. — М., 1990.
72. Леви В. Л. Искусство быть собой. — М., 1977.
73. Леви В. Л. Искусство быть другим. — М., 1980.
74. Лисичкин В. А. Преступная приватизация. — М., 1995.
75. Лисичкин В. А. и др. Закат цивилизации или движение к ноосфере. — М., 1997.
76. Литвинцева Н. А. Женская психология. — М., 1994.
77. Литвинцева Н. А. Психологический автопортрет. — М., 1997.
78. Литвинцева Н. А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. — М., 1997.
79. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М., 1984.
80. Лунев В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. — М., 1997.
81. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении. — Л., 1991.
82. Маустов Н. К. Управление карьерой персонала в условиях производства. — М., 1993.
83. Мезенцева Л. В. Закон. Управление. Безопасность. — Долгопрудный, 1992.
84. Менеджмент организации / Под ред. З. Я. Румянцевой. — М., 1995.
85. Менеджмент и рынок: германская модель / Под ред. У. Рора и С. Долгова. — М., 1995.
86. Мескол М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1994.
87. Мильнер Б. З. Реформы управления и управление реформами. — М., 1994.
88. Мильнер Б. З. и др. Японский парадокс. — М., 1985.
89. Мильер Р. Генри. Менеджмент: достижение цели. — СПб., 1992.
90. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. — Казань, 1994.
91. Модина Я. и др. Как работают японские предприятия. — М., 1989.
92. Морита А. Сделано в Японии. — М., 1984.
93. Муравьева О. С. Как воспитывали русского дворянина. — М., 1995.
94. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. — М., 1996.
95. Нейхауз Р. Д. Бизнес и Евангелие. — М., 1994.
96. Нольден М. Ваш первый выход в Internet. — СПб., 1996.
97. Омаров А. М. Предприимчивость руководителя. — М., 1990.
98. Основы управления социалистическим производством. — М., 1993.

99. Персонал: как руководить организацией. — М., 1993.
100. *Петров М. К.* Искусство и наука. — М., 1995.
101. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. — М., 1992.
102. *Питер Л.* Принцип Питера. — М., 1990.
103. Поляков В. Г. Человек в мире управления. — Новосибирск, 1992.
104. *Прайор К.* Не рычите на собаку! О дрессировке животных и людей. — М., 1995.
105. Проблемы управления интеллектуальной деятельностью. — Тбилиси, 1974.
106. *Ракитов А. И.* Философия компьютерной революции. — М., 1991.
107. *Рассел Б.* Почему я не христианин. — М., 1987.
108. *Розанова В. А.* Психология управления. — М., 1997.
109. *Розанова В. А.* Психология в бизнесе. — М., 1997.
110. *Рябинский Л. С.* Азбука бизнеса. — М., 1993.
111. *Саймон Г. А.* Науки об искусственном. — М., 1972.
112. *Саймон Г. А. и др.* Менеджмент в организациях. — М., 1995.
113. *Сацков Н. Я.* Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — Белая Церковь, 1994.
114. *Свенцицкий А. Л.* Социальная психология управления. — Л., 1986.
115. *Смирнов Б. А. и др.* Инженерная психология. — М., 1983.
116. *Старобинский Э. Е.* Как управлять персоналом. — М., 1993.
117. *Старобинский Э. Е.* Интеллектуальный капитал предприятия. — М., 1996.
118. *Старобинский Э. Е.* Самоучитель по рекламе. — М., 1997.
119. *Синяк В. С.* АСУ в народном хозяйстве. — М., 1987.
120. Стратегия развития российской экономики и программа первоочередных шагов. — М.: Институт экономики РАН, 1996.
121. *Страхова О. А.* Организация труда управленческого персонала. — СПб., 1993.
122. *Сцелл Д.* Участие, контроль работников и самоуправление. — М., 1994.
123. *Таранов П. С.* Управление без тайн. — Симферополь, 1993.
124. *Толстых А. В.* Искусство понимать искусство. — М., 1990.
125. *Устюжанин А. П., Утюмов Ю. А.* Социально-психологические аспекты управления коллективом. — М., 1993.
126. *Уткин Э. А.* Управление компанией. — М., 1997.
127. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент. — М., 1997.
128. *Фатхутдинов Р. А.* Система менеджмента. — М., 1997.
129. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. — М., 1997.
130. *Филатова Е.* Соционика для вас. — Новосибирск, 1994.
131. Фишер Я. Новичок в кресле шефа. — М., 1995.
132. *Фуллер Д.* Управляй или подчиняйся! — М., 1992.
133. *Холл А.* Опыт методологии для системотехники. — М., 1975.
134. *Хоникат Д.* Internet, Windows 95. — М., 1996.
135. *Шамхалов Ф. И.* Американский менеджмент. Теория и практика. — М., 1993.
136. *ШвальбеБ., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. — М., 1993.

137. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М., 1997.
138. *Шепель В. М.* Управленческая этика. — М., 1989.
139. *Шепель В. М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М., 1992.
140. *Шепель В. М.* Секреты личного обаяния. — М., 1994.
141. *Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н.* Основы управленческой деятельности. — М., 1996.
142. *Шостром Э.* Анти-Карнеги или человек-манипулятор. — Минск, 1992.
143. *Шредер Г.* Руководить согласно ситуации. — М., 1994.
144. *Шуванов В. И.* Социальная психология менеджмента — М., 1997.
145. *Энкельман Н.* Преуспевать с радостью. — М., 1993.
146. *Юзвизин И. И.* Информациология. — М., 1996.
147. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М., 1991.

Алфавитно-предметный указатель

Абсурд
Автоматизация комплексная
Алкоголизм
Амбиции
Анализ организационных структур
Аргументация
АСУ
Аттракция
Аудит

База данных
Банк данных
Безопасность
Безработица
Беседа
Бизнес-план
Бионика
Бихевиоризм
Блокировка
Бюрократия

Вербальность
Виртуальное предприятие
Власть
— государственная
— законодательная
— интеллектуальная
— информационная
— исполнительная
— личная
— судебная

Гиподинамия
Гомеостаз
Государство

Дедукция
Дезинформация
Делегирование полномочий
Дерево целей
Децентрализация
Диверсификация
Диверсия логическая
Дилетантские методы управления

Жизненный цикл товара

Закон Йеркса — Додсона

Индукция
Интернет
Интуиция
Информация
Искусство ораторское

Камералистика
Каналы связи
— сбыта
Катарсис
Квота
Кейнсианство
Кибернетика
Коллектив
Компания транснациональная
Компьютер
Конкуренция
Консюмеризм
Контроль
Конфликт
— семейный
Конформизм
Координация
Коэффициент элитности
Креативность
Культура организации

Лесть
Лидер
— неформальный
Лизинг
Лицензия
Логистика
Логоррея

"Малое — прекрасно"
Маркетинг
— международный
Машины аналоговые вычислительные
— управляющие
Менеджер
Менеджмент
Методы анализа ситуации
— защитных блокировок
— искусства управления
— исследования операций
— "лягушки в сметане"
— положительного подкрепления
— разумного самопринуждения

- самоанализа
- самовоспитания
- Сократа
- трех раундов
- Штирлица
- эвристические
- экономико-математические
- экспертных оценок
- "S" 423—426

Мировоззрение

Мода

Моделирование экономико-математическое

Молитва

Монополия

Морфология

Мотивация трудовая

Наказание

Наценки

Нация

Невежество

Норма управления

Общение деловое

Общество акционерное

— с ограниченной ответственностью

Объект управления

Окно Джогарри

Операция управления

Организационная структура управления

Организация

Ответственность

Отождествление

Охлократия

Пирамида Маслоу

Планирование

Популизм

Подсистема

Потребности

— в любви

— в уважении

— высших уровней

— физиологические

Правовая защищенность

Пресс-релиз

Принципы управления

— автоматического замещения

— выделенной компетенции

— делегирования полномочий

- "монтера Мечникова"
- новых задач
- одноразового ввода информации
- оптимизации управления
- первого руководителя
- повышения квалификации
- правовой защищенности
- соответствия
- человеческого потенциала
- цели

Приоритет

Причастность

Продвижение по старшинству

Психоанализ

Разговор деловой

Реклама

Релаксация

Религия

Рефлекс

Рефлексия

Речь

Решение управленческое

Риторика

Руководитель

Рынок

Сайентизм (сциентизм)

Самовоспитание

Самовыражение

Самопринуждение

Сбыт

Сверхчеловек

Сегментирование рынка

Секретарь

Секуляризация

Сети локальные вычислительные

Синдром Кнорринга

Синергия

Система

— автоматизированная

— автоматическая

— закрытая

— неавтоматическая

— организационная

— открытая

— пожизненного найма

— рингисэй

— социально-экономическая

— сюдансюги

- техническая
- управления
- Сленг
- Слоган
- Смена руководителя
- Совет мудрецов
- Соционика
- Спор
- Среда
 - внешняя
 - внутренняя
- Стигматы
- Стиль
 - руководства
 - авторитарный
 - демократический
 - коллегиальный
 - либеральный
 - поведения
- Стратегия
 - демпинговых цен
 - прочного внедрения на рынок
 - "снятия сливок"
 - управления
- Структура
 - дивизионная
 - линейная
 - матричная
 - организационная
 - продуктовая
 - управления
 - функциональная
- Тактика управления
- Тариф таможенный
- Терминаторный менеджмент
- Теория
 - научения
 - систем
 - X
 - Y
 - Z
- Техника
 - вычислительная
 - организационная
- Товар
 - повседневного пользования
 - длительного пользования
- Товарный знак
- Толпа
- Транснациональная компания

Уважение
Увольнение
Управление
Учет

Факторинг
Формула
— выживаемости
—Грейкунаса
— Фуллера
Франчайзинг
Фрустрация
Функции управления

Харизма
Холдинг

Цель управления объектом
Ценообразование
Централизация
Цепь управления

Школа человеческих отношений

Эволюция управления
Эмбарго
Эргология
Этика
— деловых отношений
Этикет
Этногенез
Эффект
— единомыслия
— Гиффена
— Карпентера
— макулатурности
— Пигмалиона

А

АВТОМАТИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНАЯ — система совместного, комплексного применения современных технических средств автоматизации, экономико-математических методов и принципов управления, которая позволяет оптимизировать управленческие процессы, улучшить качество продукции и освободить человека полностью или частично от непосредственного участия в контроле и управлении технологическими процессами. А. к. — одно из основных и важнейших направлений научно-технического прогресса.

АВТОРИТАРИЗМ (от лат. *autoritas* — власть) — метод управления обществом, коллективом, основанный на неограниченной личной власти (деспотии Др. Востока, Рима, Византии, абсолютные монархии, политические режимы фашистского типа или культа непогрешимого Вождя). Один из способов управления производственным коллективом, при котором в руках руководителя сосредоточена вся полнота власти, подавляется личная инициатива и самостоятельность персонала. А. как средство поддержания жесткой дисциплины и единоначалия применяется в военных структурах и при экстремальных ситуациях.

АДАПТАЦИЯ (от лат. *adapto* — приспособляю) — процесс приспособления, реакции объекта управления на изменения внешней или внутренней среды. С позиций кибернетики функции А. обеспечиваются отрицательными обратными связями самоуправляющейся системы, целесообразно реагирующей на изменяющиеся условия. Процессы А. характерны и для человека и общества, чье реактивное поведение позволяет гибко приспосабливаться к изменениям внешней среды.

АМБИЦИИ — завышенная оценка своих интеллектуальных и духовных возможностей, самомнение, непомерное честолюбие, необоснованное тщеславие и обостренное самолюбие, переходящие в спесь.

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР (от греч. *analysis* — разложение) — исследование, мысленное расчленение сложных организационных структур управления на составляющие их элементы (декомпозиция системы). А. является важным методом получения новых знаний о взаимодействии составляющих организационную структуру частей и позволяет определить неэффективные, устаревшие или нерработоспособные элементы, свести исследование сложного к изучению простого.

АРГУМЕНТАЦИЯ — система доказательств истинности суждения. В искусстве воздействия на оппонента успешная А. зависит от разумного построения алгоритма последовательного выдвижения доводов в защиту своего суждения и корректного парирования возражений.

АРХЕТИПЫ (от греч. *arhe* — начало и *typos* — образ) — изначальные, врожденные идеи, образы, составляющие основу бессознательного (по К. Юнгу) и влияющие на поведение, создание представлений, фантазий личности.

АСУ — автоматизированная система управления, обеспечивающая рациональное управление объектами (процессами) на основе применения экономико-математических методов, средств компьютерной техники и

связи. Основой АСУ является нормативно-информационная и техническая базы, а также программное обеспечение системы; функциональная часть АСУ состоит из комплекса информационно связанных подсистем (техничко-экономическое планирование, оперативное управление, материально-техническое обеспечение, бухгалтерский учет, управление финансами, сбытом и реализацией и т.п.).

АТТРАКЦИЯ (от лат. *attraho* — притягиваю к себе) — привлечение, притяжение одного человека к другому. В искусстве управления аттракция применяется весьма широко, так как она способствует установлению доверительных, дружественных отношений между людьми и способствует достижению общих целей.

Б

БАЗА ДАННЫХ — систематизированная информация, перечень данных, предназначенных для хранения, обработки с помощью компьютерной техники и выдачи информации, необходимой для решения взаимосвязанных или автономных задач. Для формирования Б. д. и доступа к ней по запросу пользователя используется комплекс программных средств — система управления Б. д. (СУБД).

БАНК ДАННЫХ — совокупность нескольких нормативно-информационных баз данных и комплекса программных продуктов, предназначенных для централизованного хранения в компьютере, обработки и выдачи пользователям необходимой информации. Основные структурные части Б. д. — библиографические, текстовые, числовые и нормативно-справочные.

БЕЗОПАСНОСТЬ — в теории и искусстве управления одна из базовых потребностей личности (по известной пирамиде А. Маслоу), без удовлетворения которой стремление к более высоким потребностям становится весьма проблематичным. Эта потребность включает в себя не только стремление к физической безопасности (война, покушение на свою жизнь, жизнь родных и близких, болезнь, угроза безработицы и т.п.), но и опасения за свою духовную, нравственную свободу, за свою честь и достоинство.

БЕЗРАБОТИЦА — социально-экономическое явление, при котором часть работоспособного населения не может применить свои знания и опыт в общественном производстве. Б. усиливается в периоды экономических кризисов и последующих социальных депрессий в результате сокращения спроса на специалистов ряда профессий и рабочую силу. Одним из достижений СССР была успешная борьба с Б., хотя скрытая Б. была присуща и социалистическому обществу.

БИХЕВИОРИЗМ (от англ. *behaviour* — поведение) — одно из основных направлений психологии первой половины XX столетия (Дж. Уотсон, Э. Торндайк, Б. Скиннер), формально и терминологически опирающееся на учение И. П. Павлова о высшей нервной деятельности. Б. считает основой человеческой психики поведение, совокупность двигательных и эмоциональных реакций на воздействия внешней среды ("стимул — реакция").

БЛОКИРОВКА — прием, предлагаемый искусством самовоспитания, позволяющий погасить негативные реакции личности на влияния окружающей внешней или внутренней среды и переключить сознание на

радостные или нейтральные факты, события. Тем самым создается защитный барьер между внутренним миром личности и нежелательным влиянием на нее внешних раздражителей.

БЮРОКРАТИЯ — специфическая, жизнестойкая и иерархически организованная управляющая система, обеспечивающая сохранение исполнительной власти в руках узкой привилегированной чиновничье-административной касты. Основная задача Б. — сохранение привилегий и обеспечение своего воспроизводства; ее проявление — формализм, произвол, карьеризм и чиновничество. Меры борьбы с Б. состоят в расширении демократизации управления, широкой гласности и критики.

В

ВЕРБАЛЬНОСТЬ (от лат. *verbalis* — словесный) — процесс установления речевых, словесных контактов друг с другом, устный обмен мнениями, диалог.

ВЛАСТЬ — возможность осуществлять свою волю, воздействовать на поведение и деятельность людей с помощью каких либо методов или средств (авторитета, воли, насилия, закона) Наиболее действенным видом В. является власть политическая, когда определенная социальная группа или личность имеют возможность реализовать свою волю в политике и в правовых нормах.

Г

ГИПОДИНАМИЯ — нарушение основных функций организма, его систем кровообращения, пищеварения, опорно-двигательного аппарата, связанное с недостаточной двигательной деятельностью и пассивным образом жизни. Г. характерна для современного общества с его урбанизацией и увеличением роли средств коммуникаций, особенно для руководителей различных уровней, не имеющих достаточных физических нагрузок.

ГОМЕОСТАЗ — постоянство свойств внутренней среды, устойчивость основных функций системы. Г. является одним из основных понятий кибернетики, характеризующее состояние динамического равновесия сложных саморегулирующихся систем, сохраняющих стабильность основных параметров.

ГОСУДАРСТВО — политическая и социальная формация, осуществляющая управление обществом, охрану его экономической и правовой основы. По формам правления, методам реализации и структуре власти Г. существенно различаются: монархические, республиканские, унитарные (единое государственное образование), федеративные (союз относительно самостоятельных государственных образований) и т.п.

Д

ДАВЛЕНИЕ ГРУППОВОЕ — социальное явление, характерное для коллектива с высокой сплоченностью, со сложившейся этикой взаимоотношений, своими нормами поведения и оценочными критериями. Групповое принуждение развивает в коллективе "эффект единомыслия", и отдельная личность под давлением коллектива будет избегать высказывать собственное мнение, опасаясь нарушить коллективную гармонию.

ДЕДУКЦИЯ — метод логики, позволяющий получить вывод, умозаключение от общего, базисного к частному, один из методов построения научного знания, способ получения доказательства. Если накопленные эмпирические знания (посылки) истинны, то истинными будут и частные выводы. Методы дедукции формализованы аппаратом математической логики.

ДЕЗИНФОРМАЦИЯ — создание и распространение заведомо ложных или тенденциозно искаженных сведений для достижения пропагандистских или корыстных целей (в военном искусстве один из способов введения противника в заблуждение).

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ — передача руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Д. п. позволяет освободить руководителя от менее сложных, рутинных дел и способствует повышению квалификации, чувства ответственности и самостоятельности сотрудников.

ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ — один из стилей руководства, при котором управление в значительной степени децентрализовано, коллектив принимает участие в разработке и реализации управленческих решений, широко практикуется принцип делегирования полномочий.

ДЕОНТОЛОГИЯ — один из разделов этики, изучающий проблемы нравственного долга, ответственности личности перед коллективом, о моральных обязанностях руководителей, специалистов различного профиля (пресса, врачи, педагоги, юристы и т.д.) перед обществом.

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ — в теории и практике управления один из основных методов руководства коллективом, при котором руководитель значительную часть своих полномочий передает непосредственным исполнителям, что стимулирует инициативу, освобождает членов коллектива от докучливой опеки, полнее раскрывает потенциальные возможности личности. Однако при Д. возникает опасность появления признаков анархии, хаоса.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — распространение хозяйственно-сбытовой деятельности корпораций и фирм на новые рынки сбыта и сферы производства за счет расширения номенклатуры продукции и видов услуг. Для Д. характерны концентрация производства на межотраслевом уровне и расширение рынков сбыта своей продукции.

ДИВЕРСИЯ ЛОГИЧЕСКАЯ — один из приемов ведения диспута, при котором специально выдвигается заведомо ложная логическая посылка.

ДИХОТОМИЯ (от греч. *dichotomia* — деление надвое) — один из способов классификации, при котором сложная структура, множество разделяются на пары «соподчиненных» элементов (подмножества, подклассы).

Е

ЕДИНОНАЧАЛИЕ — одно из проявлений централизации управления, когда вся полнота власти сосредоточивается в одних руках. Основополагающий принцип построения воинской системы управления; Е. оправданно также при обеспечении управления в экстремальных ситуациях (стихийные бедствия, пожар и т.п.).

Ж

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА — время, в течение которого осуществляется проектирование, производство и реализация товара на рынке. Задача производителя и продавца товара поддерживать его ЖЦТ и, главное, время успешного сбыта товара на рынке возможно дольше, что будет способствовать получению максимальной прибыли.

З

ЗАДАЧИ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ — изучать закономерности организации управленческого процесса и возникающие при этом отношения между людьми, определять методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследований, и способы прогнозирования изучаемых процессов.

ЗАКОН ЙЕРКСА — ДОДСОНА — устанавливает зависимость между строгостью наказания и тяжестью проступка и доказывает, что строгость наказания разумна лишь до определенного предела, иначе может наступить спад в деятельности человека.

И

ИНДЕНТИФИКАЦИЯ — признание тождественности наблюдаемых объектов, в психологии и социологии — интеллектуальная и эмоциональная общность личности с другим человеком или образцом для подражания.

ИЕРАРХИЯ — расположение частей или элементов системы в порядке от высшего уровня к низшему; в теории и практике управления иерархические организационные структуры являются предметом пристального изучения и совершенствования.

ИНДУКЦИЯ (от лат. *inductio* — наведение) — создание гипотезы, представления на основе анализа и сопоставления фактов, один из основных методов логического построения умозаключений.

ИНТЕРНЕТ — всемирная компьютерная сеть, использующая единый информационный банк данных и позволяющая получать и обмениваться данными между неограниченным количеством потребителей информации.

ИНТРОВЕРТНОСТЬ (от лат. *intro* — внутрь и *verto* — поворачиваю) — способность личности к анализу своего внутреннего мира, своих мыслей и чувств.

ИНТУИЦИЯ — способность человека к мысленному определению связей между явлениями и конструктивным выводам ("озарение"), основанная на опыте и определенных способностях интеллекта.

ИНФОРМАЦИЯ — совокупность сведений, данных, знаний об изучаемом объекте или явлении. В теории управления И. — совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности знаний о ходе процесса управления; предмет, средство и продукт управленческого труда.

ИСКУССТВО ОРАТОРСКОЕ — один из видов творчества, красноречие, живая, захватывающе интересная речь, требующая таланта и мастерства.

К

КАНАЛЫ СВЯЗИ — совокупность устройств, предназначенных для передачи и приема информации, одно из основных понятий теории связи и кибернетики.

КАНАЛЫ СБЫТА — важная составляющая организации сбыта продукции. Основная характеристика К. с. — количество промежуточных уровней, т.е. посредников, получивших право на сбыт продукции.

КАТАРСИС (от греч. katharsis — очищение) — по Аристотелю, очищение духа при помощи "страха и сострадания", а также эстетическое воздействие искусства на человека; в теории психоанализа один из методов психотерапии, в физиологии — облегчение после большого напряжения мыслей и чувств.

КВОТА — 1) норма, количественное ограничение экспортируемых товаров; 2) доля прибыли членов картеля, определяемая в соответствии со степенью их участия в производстве и сбыте продукции.

КИБЕРНЕТИКА (от греч. kybernetike — искусство управления) — наука об управлении, регулировании, связи, приеме, обработке и выдаче информации в любых сложных динамических системах.

КОМПРОМИСС — достижение соглашения путем взаимных уступок и согласования спорных позиций, взглядов, мнений.

КОНКУРЕНЦИЯ — борьба между производителями товаров, предприятиями торговли за более выгодные условия реализации продукции и получение максимальной прибыли, действенный механизм регулирования общественного производства и ценообразования.

КОНСЮМЕРИЗМ — общественное движение в защиту прав потребителей, за охрану окружающей среды, против хищнического бизнеса.

КОНТРОЛЬ — комплекс методов, позволяющих сравнить достигнутые результаты с запланированными. Основные требования к К. — оперативность, гласность и объективность; в психологическом аспекте К. должен выполнять не только карательные функции, но и должен быть формой проявления внимания к труду работника, фактором мотивации его трудовой деятельности.

КОНФЛИКТ — столкновение мнений, оценок, позиций, противоборствующих сил, очевидное свидетельство неблагополучия в коллективе.

КОНФОРМИЗМ (от лат. conformis — подобный) — социально-психологический феномен, выражающийся в готовности человека соглашаться с мнением коллектива, приспосабливаться к общественному мнению, избегать проявления своего несогласия и споров, пассивно принимать существующий порядок вещей.

КООРДИНАЦИЯ — одна из функций управления, направленная на обеспечение взаимосвязи действий управляющего и производственного персонала, согласование действий, приведение управленческих решений в соответствие с поставленными задачами.

Л

ЛИДЕР (от англ. leader — ведущий руководитель) — личность, пользующаяся авторитетом, большим влиянием в коллективе. Не всегда руководитель предприятия является одновременно и лидером, хотя это сочетание особенно желательно.

ЛИЦЕНЗИЯ (от лат. licentia — право, свобода) — разрешение на выполнение какого-нибудь вида деятельности (право на ведение внешнеторговых операций, использование изобретения, на рыбную ловлю или охоту и т.п.).

ЛОГОРРЕЯ — одностороннее непрерывное говорение, при котором собеседник практически лишен возможности как-то вмешаться или хотя бы комментировать разговор.

М

МАРКА ТОВАРНАЯ — система символов, знаков, эмблем, применяющаяся для идентификации товара известного производителя и позволяющая отличать товар от изделий конкурентов.

МАРКЕТИНГ — наука управления предприятием, изучающая методы наиболее полного удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах в условиях рыночных отношений.

МЕНЕДЖМЕНТ (от англ. to manage — управлять) — управление производством, промышленно-торговой фирмой в условиях рыночной экономики. Менеджер является профессиональным управляющим, обладающим специальными знаниями, способностями и навыками в области организации производства и управления.

МЕТОДЫ ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ — совокупность приемов, позволяющих человеку принимать нетривиальные решения в условиях дефицита информации, способы достижения поставленных целей в производственных и межличностных отношениях.

МЕТОДЫ САМОВОСПИТАНИЯ — система приемов, позволяющих выполнять сложный процесс самоанализа, целенаправленно сравнивать свое поведение с критериями совести, чести, достоинства, самооценка адекватности поступков своим нравственным целям и возможностям, развитие лучших, социально ценных свойств личности.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ — способы обеспечения непрерывного и целенаправленного воздействия на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность.

МИРОВОЗЗРЕНИЕ — система обобщенных взглядов на окружающую действительность, убеждения, идеалы, принципы, формирующая нормы поведения, интересы и отношение к обществу.

МОДА (от лат. modus — мера, правило) — преобладание определенных вкусов в какой-либо сфере жизни или культуры. М. на короткий срок отражает вкусы некоторых слоев общества на внешнее оформление предметов быта, одежды, обуви, а также на художественные произведения.

МОДЕЛИРОВАНИЕ — исследование явлений, процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания; в теории управления особую роль играют методы экономико-математического моделирования, которые позволяют провести многовариантный анализ ситуации или процесса и разработать для реализации оптимальный план действий.

МОНОПОЛИЯ — исключительное право на какой-либо вид деятельности, на промышленное производство или торговую деятельность.

МОРФОЛОГИЯ — наука о структуре и форме. Методы М. применяются для анализа и синтеза организационных структур управления.

МОТИВАЦИЯ — побуждения, стимулирующие деятельность человека или коллектива, направленные на достижение индивидуальных потребностей или общих для организации целей.

Н

НАЦИЯ (от лат. *natio* — племя, народ) — историческая, культурная и территориальная общность людей. Искусство управления рекомендует учитывать *Н.* принадлежность личности в процессе общения.

НОРМА УПРАВЛЕНИЯ — установленное экспериментально и организационно оформленное среднее количество сотрудников, подчиненных одному руководителю. *Н. у.* зависит от сложности управляемого процесса, оснащенности труда руководителя техническими средствами управления, знаний и опыта руководителя.

О

ОРГАНИЗАЦИЯ — обеспечение взаимодействия частей целого. *О.* как функция управления обеспечивает упорядочение технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности управляемой системы на всех ее иерархических уровнях.

ОХЛОКРАТИЯ (от греч. *ochlos* — толпа, чернь) — власть толпы, беззаконие, создающее условия для возникновения бунта и других противоправных действий.

П

ПАТЕРНАЛИЗМ (от лат. *pater* — отец) — основная часть учения "школы человеческих отношений", утверждающая важность и целесообразность установления между работодателем и исполнителем психологического консенсуса, общих задач и интересов.

ПЛАНИРОВАНИЕ — разработанный порядок, последовательность осуществления каких-либо мероприятий, выполнения работ. В управлении *П.* является важнейшим этапом подготовки и реализации программы действий, который определяет цели, а также методы и средства, необходимые для выполнения поставленных задач.

ПОЗИТИВИЗМ — одно из направлений философии, утверждающее, что подлинные (позитивные) знания являются результатом исследований специализированных отраслей научных знаний и стоят вне мировоззренческих проблем.

ПОПУЛИЗМ (от лат. *populus* — народ) — одна из форм общественного поведения государственных, политических деятелей, рассчитанная на приобретение популярности в обществе путем эффектной подачи на собраниях, митингах, в прессе простейших и понятных массам идей.

ПОДСИСТЕМА — выделенная из системы часть целого (декомпозиция), обладающая информационными связями с другими подсистемами управленческой структуры.

ПРАГМАТИЗМ (от греч. *pragmatos* — дело, действие) — практическая полезность деятельности, направленная на решение практических задач и удовлетворяющая в основном лишь основные потребности личности или общества.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ (от лат. principium — начало, основа) — основные исходные положения, определяющие закономерности формирования управляемой системы: ее структуру, методы воздействия на коллектив, систему мотивации и стимулирования, особенности технологии и технического оснащения управленческого труда.

ПРИОРИТЕТ (от лат. prior — первый, старший) — первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности, первенство в реализации изобретений, открытий и новых технологий.

ПСИХОАНАЛИЗ — одно из направлений "глубинной" психологии и психотерапии, которое рассматривает влияние на поведение людей бессознательных влечений и мотиваций и изучает психическую структуру личности.

P

РЕГУЛИРОВАНИЕ — одна из основных функций управления, обеспечивающая поддержание постоянства или изменение по намеченному плану основных параметров производственного процесса.

РЕКЛАМА (от лат. reclamo — выкрикиваю) — выдача потребителю информации о потребительских свойствах товара. Р. является одним из составляющих маркетинговой деятельности предприятия и требует от исполнителей профессионализма и творческой фантазии.

РЕКРЕАЦИЯ — методы, позволяющие восстановить силы человека, затраченные им в процессе трудовой деятельности.

РЕЛАКСАЦИЯ — расслабление или существенное снижение мускульной и психической активности человека, позволяющие обеспечить отдых, покой при переутомлении.

РЕФЛЕКСИЯ — самонаблюдение, глубокое размышление, направленное на осмысление поступков и своего общественного поведения.

РИТОРИКА — разработанная античными мыслителями наука об ораторском искусстве и о мастерстве излагать мысли устно и письменно.

C

СБЫТ — система организационных, маркетинговых и торговых мероприятий по реализации на рынке каких-либо товаров. Решения по организации С. продукции весьма ответственны, так как они в конечном итоге определяют успех производственной и торговой деятельности предприятия.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА — изучение продавцом потребностей общества и определение той доли рынка сбыта по предметно-товарному и демографическому принципу, которая может быть успешно освоена продавцом.

СЕКУЛЯРИЗАЦИЯ — освобождение, независимость индивидуального и общественного сознания от влияния религии, обращение, отказ от власти и собственности религиозной в пользу светской.

СИНЕРГИЯ (от греч. synergos — совместный, согласованный) — особенность сложных систем, в которых сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей. Это уникальное свойство больших систем особенно ярко выражается в их самоорганизации и возможности влиять на поведение системы путем воздействия на ограниченное число параметров.

СКЕПТИЦИЗМ — философское учение, основанное на выражении сомнения в существовании надежных критериев истины и в непогрешимости основных религиозных и философских догм; крайняя форма С. — агностицизм.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ — подготовка и реализация генеральной, основной программы, направленной на достижение цели в любой области деятельности. С. у. обеспечивает способы и формы планирования, подготовки, а также методы осуществления управляющего воздействия на объект управления для достижения поставленных целей.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ — форма организации иерархической системы, обеспечивающая устойчивую взаимосвязь между составляющими систему элементами. Основные типы организационных структур: линейная, функциональная, матричная, дивизионная, продуктовая.

Т

ТАРИФ ТАМОЖЕННЫЙ — налог, которым облагаются товары, ввозимые в страну. Т. т. не только способствует пополнению государственной казны, но и служит защите интересов отечественных производителей.

ТЕЗАУРУС (от греч. thesauros — сокровище) — словарь, алфавитный перечень, в котором единицы текста заменяются стандартизированными словами и выражениями.

ТИПОЛОГИЯ — способ расчленения и классификации объектов системы по какому-то основному, кардинальному признаку, что позволяет установить общность связей, функций элементов исследуемой управленческой структуры.

ТОВАР — продукт труда, изготовленный для продажи. Товаром может быть физический предмет, услуга, технология — важно, что этот товар необходим покупателю и продавец стремится удовлетворить спрос на товар возможно более полно.

ТОВАРНЫЙ ЗНАК — система символов, легко узнаваемых знаков и эмблем, объединяемых понятием торговая марка, и обеспеченная правовой защитой. Т. з. является одним из объектов промышленной, фирменной собственности.

У

УЧЕТ — сбор и обработка информации о наличии и рациональном использовании материальных, финансовых и трудовых ресурсов предприятия для оптимизации планирования и управления. Основные виды У. — статистический, бухгалтерский, оперативно-производственный. Анализ динамики производственных показателей позволяет определить тенденции развития производства.

Ф

ФАКТОРИНГ — способ ведения финансовых расчетов по схеме предприятие — экспортер, при котором платежные документы выставляются не покупателю, а банку — посреднику, расположенному в стране покупателя.

ФРАНЧАЙЗИНГ — юридически оформленные долговременные партнерские отношения между крупной "материнской" компанией

(франчайзер) и фирмой-оператором, реализующей продукцию (франчайзи). Пример франчайзинга — компания "Макдоналдс", передающая владельцам ресторанов отлаженную технологию и мобильную рекламу.

ФРУСТРАЦИЯ — стойкое состояние угнетенности и расстройства человеческой психики, разочарования, потери веры и жизненных ориентиров. Возникает при неудовлетворенности работой, своим социальным положением, при появлении непредвиденных трудностей и проявляется в душевной напряженности, обидчивости и даже в крайней агрессивности.

Х

ХАРИЗМА (от греч. charisma — милость, божественный дар) — исключительная одаренность, обаяние; Х. личность — авторитетный человек, обладающий исключительными качествами: мудростью, праведностью, смелостью.

ХОЛДИНГ — способ осуществления контроля совместной деятельности предприятий обычно одной отрасли производства путем владения контрольного пакета акций или других ценных бумаг при сохранении членами холдинговой компании хозяйственной и правовой самостоятельности.

Э

ЭКСТРАВЕРТНОСТЬ — по К. Юнгу, психологическая особенность личности, ориентированной на внешний мир, проявляющей интерес к деятельности с внешними объектами.

ЭКСТРАПОЛЯЦИЯ — метод, допускающий распространение выводов, полученных при изучении части целого, на другую его часть, что позволяет установить общие тенденции развития изучаемого явления.

ЭМБАРГО — наложение государством запрета на ввоз иностранными фирмами отдельных видов товаров (например, оружия, наркотиков, продуктов низкого качества и т.п.) или на вывоз драгоценных металлов, иностранной валюты.