

— физиологические, или базовые, потребности (пища, тепло, убежище, секс и т. д.);

— потребности безопасности (защита, порядок);

— социальные потребности (потребность кому-либо принадлежать, состоять в дружеских отношениях, входить в какую-либо группу);

— потребности в уважении (самоуважение и уважение других, например символы статуса, престиж, слава);

— потребность самореализации, то есть потребность полностью развить свой потенциал (творческие результаты, достижения в воспитании детей и т. д.).

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

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

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

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

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

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

21.11. Предпринимательство как способ удовлетворения потребностей

Предпринимательская деятельность играет важную роль в удовлетворении потребностей.

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

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

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

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

21.12. Теория мотивации Херцберга

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

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

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

ботой», а противоположностью неудовлетворенности работой — неудовлетворенность «неработой».

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

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

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

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

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

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

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

Духовные потребности — эта группа относится к тем качествам, которые присущи только человеку и обеспечивают психологический рост.

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

21.13. Теории «Икс» и «Игрек» Макгрегора

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

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

— средний индивидуум имеет стойкую нелюбовь к работе и, насколько возможно, будет избегать ее;

— в связи с этим большинство людей следует принуждать к работе и контролировать. Ими необходимо управлять, угрожая наказанием, чтобы заставить их приложить усилия к достижению целей организаций;

— средний индивидуум предпочитает быть руководимым, желает избегать ответственности, имеет относительно слабые амбиции и больше всего хочет безопасности и покоя.

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

— расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как и при игре или отдыхе;

— внешний контроль и угроза наказания не являются единственным средством заставить человека добросовестно работать. Это можно сделать, используя самоуправление и самоконтроль работника;

— соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижением. Наиболее значительными из этих наград являются удовлетворение своего «я» и самоудовлетворение потребностей;

— средний индивидуум желает при определенных условиях не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней;

— способность к проявлению высокой степени воображения, изобретательности и творчества при решении проблем организации широко распространена среди индивидуалов;

— в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивидуума используется далеко не полностью и должен быть максимально раскрыт.

21.14. Теории руководства

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

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

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

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

21.15. Характеристики и навыки руководителя

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

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

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

21.16. Стили руководства, по Ликерту

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

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

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

Благожелательно-авторитарные системы. В таких системах руководство принимает форму снисходительной опеки среднего персонала; мотивация — за счет вознаграждения; управленческий персонал несет ответственность, но низшие уровни — нет;

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

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

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

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

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

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

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

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

21.17. Управленческая «сетка» Блэйка — Мутона

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

«Сетка» является попыткой анализа менеджеров исходя из допущения, что существуют две области заботы менеджеров: люди (вертикальная ось сетки) и производство (горизонтальная ось сетки). Отсюда определялась доля времени, уделяемого

этим областям. Сетка может использоваться параллельно с психологическими тестами о плюсах и минусах менеджеров.

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

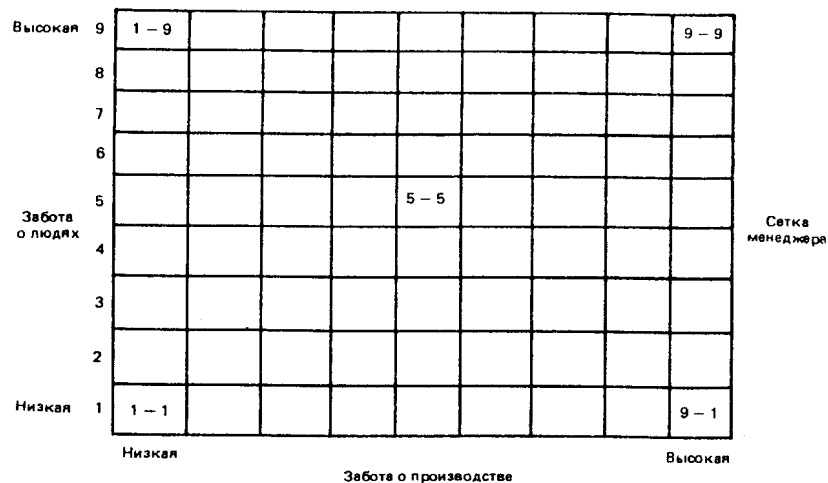


Рис. 27

Здесь возможны следующие варианты:
менеджмент 1—1 (обнищавший менеджмент с неэффективным исполнением и ленивыми, индифферентными работниками);

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

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

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

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

Примечание. Первая цифра означает уровень заботы о производстве.

21.18. Трехосевая таблица Реддина

Менеджерская сетка Блэйка не является единственным подходом к данной проблеме. Альтернативой является трехосевая таблица Реддина, которая расширяет двумерную сетку Блэйка за счет добавления третьего фактора — эффективности. Сетка Реддина выглядит следующим образом:

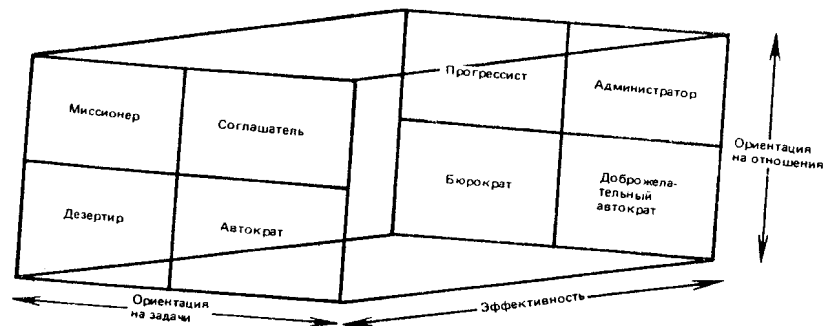


Рис. 28

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

Ориентация на задачи — степень, до которой менеджер направляет собственные усилия и усилия подчиненных по достижению целей, характеризующихся планированием, организацией и контролем.

Ориентация на отношения — степень, до которой менеджер имеет персональные отношения по работе; характеризуется доверием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств.

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

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

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

Соглашатель — менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая

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

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

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

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

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

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

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

21.19. Заключение

В двух последних главах мы осветили множество вопросов, которые должны быть полезны для обучающихся, однако это несложные вопросы. Если вы задумываетесь о себе, о собственном поведении и соотносите новые полученные знания с собственным опытом, вы обнаружите, что все легко укладывается по полочкам. Поведение людей, и особенно их поведение в группе, должно учитываться руководством при принятии решений.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

22.1. Введение

Здесь необходимо вспомнить уже изложенное в главе 6, особенно в части принципиальных подходов к финансовой системе.

Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом составления, выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере настолько, насколько это касается его деятельности.

Роль финансиста. Наиболее важными задачами являются следующие. Обеспечение оптимального вклада финансовых планов в корпоративные цели. Это означает, что финансовые планы совместимы с корпоративным планом. Допущения, на которых основаны прогнозы, ясно сформулированы, указаны элементы уместных изменений в будущем. Они учитывают порой конфликтующие интересы участвующих «в доле» (держатели акций, внутренние и внешние группы давления). Финансовые последствия принятия предложений по условиям прибыли, затрат, продажных цен, оборота и т. д. анализируются и уточняются.

Планирование потока наличных средств должно осуществляться так, чтобы компания была в состоянии удовлетворять планируемые требования. Если периоды финансовых трудностей ожидаются в будущем, финансист должен уведомить высшее руководство об альтернативных вариантах действий, в частности о сокращении предложенных проектов до уровня, соотносимого с существующими финансовыми возможностями, или об увеличении дополнительных необходимых средств.

Анализ и оценка любых предложений, прогнозирование возможных последствий принятия предложений и их альтернатив, выбор наилучших вариантов, предоставление рекомендаций делаются в форме, понятной и нефинансистам.