

Университет
при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС
Факультет экономики и таможенного дела
Кафедра управления и маркетинга

Б. Б. Коваленко

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник

Санкт-Петербург
2022

УДК 338.2
ББК 65.05
К 56

Рецензенты:

Т. Н. Кошелева, профессор Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации, доктор экономических наук, доцент;
Н. К. Темнова, профессор Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, доктор экономических наук, профессор.

К56 Коваленко Б. Б. Основы менеджмента: учебник. — СПб.: Издательство Университета при МПА ЕврАзЭС, 2022. — 504 с. (Серия «Учебники Университета при МПА ЕврАзЭС») ISSN 2782-151X

В учебнике «Основы менеджмента» раскрыты сущность, функции, основные инструменты, методы и модели менеджмента. Освещены особенности профессиональной деятельности менеджера, исследованы составляющие внешней и внутренней среды организации, содержание процессов организации, координации и коммуникации в менеджменте, применяемые в менеджменте организационные инструменты. Приведена характеристика организационных изменений, рассмотрены вопросы целеполагания и планирования в системе менеджмента, подготовки и принятия управленческих решений, мотивации, лидерства, влияния и власти в организации, осуществляемой в ней командной работы и управления конфликтами. Представлены содержательные, поведенческие и информационные аспекты контроля в менеджменте.

Учебник предназначен для студентов, магистрантов и аспирантов, обучающихся по экономическим и управленческим образовательным программам. Его содержание представляет интерес и практикующим специалистам в сфере менеджмента и управления экономикой.

УДК 338.2
ББК 65.05

Утверждён к изданию на заседании Учёного совета Университета при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС 26 июня 2022 года, протокол № 6.

ISBN 978-5-91950-112-1

© Б. Б. Коваленко, 2022
© Университет при МПА ЕврАзЭС, 2022

Оглавление

Введение	12
Г л а в а I. Сущность менеджмента и особенности профессиональной деятельности менеджера	15
1.1. Понятие менеджмента: вид деятельности	15
1.1.1. Понятие менеджмента	15
1.1.2. Менеджмент: вид деятельности	17
1.1.3. Профиль новаторского менеджмента	19
1.1.4. Деятельность и мастерство менеджера	21
1.1.5. Типы и роли менеджеров	24
1.2. Менеджмент — наука и искусство	26
1.2.1. Научный менеджмент	26
1.2.2. Искусство менеджмента	35
1.2.3. Компетенции менеджера	36
1.2.4. Методы и инструменты менеджера	37
1.2.5. Система управления	39
1.3. Менеджмент: функции и результаты	42
1.3.1. Функции менеджмента	42
1.3.2. Менеджер — создатель организации	44
1.3.3. Функциональные характеристики менеджмента	44
1.3.4. Организационные результаты менеджмента	45
Резюме	46
Вопросы для самопроверки	49
Упражнения	51
Ответы к упражнениям	52
Контрольные задания	52
Ответы на контрольные задания	54
Контрольный тест	55
Ответы на контрольный тест	56
Список литературы	57
Г л а в а II. Внешняя и внутренняя среда организации: составляющие и управление	58
2.1. Внешняя среда организации	58
2.1.1. Структура внешней среды организации	58
2.1.2. Характеристика внешней среды	59
2.1.3. Глобальная среда	61

2.1.4. Среда косвенного действия	63
2.1.5. Среда прямого действия	65
2.2. Внутренняя среда организации	68
2.2.1. Общая характеристика внутренней среды организации	68
2.2.2. Поведение людей в организациях	73
2.2.3. Организационная культура	77
2.2.4. Типология организационных культур	79
2.2.5. Управление организационной культурой	81
2.2.6. Культурологическое лидерство	82
2.3. Социально-этические аспекты менеджмента	83
2.3.1. Этика поведения менеджера	83
2.3.2. Социальная ответственность менеджера	84
2.3.3. Управление этикой и социальной ответственностью	86
Резюме.	88
Вопросы для самопроверки	91
Упражнения	93
Ответы к упражнениям	95
Контрольные задания	95
Ответы на контрольные задания	97
Контрольный тест	99
Ответы на контрольный тест	101
Список литературы.	101
Г л а в а III. Организация, координация и коммуникации	
в менеджменте	102
3.1. Организация и координация в менеджменте	102
3.1.1. Основы организаций	102
3.1.2. Централизация и децентрализация в организациях	107
3.1.3. Вертикальная и горизонтальная координация	109
3.2. Организационные коммуникации	110
3.2.1. Коммуникации в организациях	110
3.2.2. Коммуникация — инструмент менеджера	112
3.2.3. Формальные коммуникации	116
3.2.4. Неформальные коммуникации	117
3.3. Коммуникационные взаимодействия	118
3.3.1. Построение коммуникаций в организациях	118
3.3.2. Менеджер — коммуникатор	119
3.3.3. Командные коммуникации	121
3.3.4. Преодоление коммуникативных барьеров	122
Резюме.	123
Вопросы для самопроверки	125

Упражнения	126
Ответы к упражнениям	128
Контрольные задания	128
Ответы на контрольные задания	131
Контрольный тест	132
Ответы на контрольный тест	134
Список литературы	134

Глава IV. Организационные инструменты в менеджменте..... 135

4.1. Организационные отношения	135
4.1.1. Организационные компоненты и механизмы координации	135
4.1.2. Виды организационных конфигураций	142
4.2. Организационное проектирование и структурирование ...	152
4.2.1. Проектирование организационной структуры	152
4.2.2. Организационная департаментализация	155
4.2.3. Проектная организация	158
4.2.4. Матричная организация	159
4.2.5. Структурирование организаций	160
4.3. Функционирование организаций	163
4.3.2. Формы функционирования организаций	163
4.3.2. Жизненный цикл организации	166
Резюме	170
Вопросы для самопроверки	173
Упражнения	174
Ответы к упражнениям	176
Контрольные задания	176
Ответы на контрольные задания	179
Контрольный тест	180
Ответы на контрольный тест	182
Список литературы	182

Глава V. Организационные изменения

5.1. Общая характеристика организационных изменений	184
5.1.1. Понятие организационных изменений	184
5.1.2. Типы и уровни организационных изменений	185
5.1.3. Инициирование и согласование преобразований ...	186
5.1.4. Этапы проведения изменений	188
5.1.5. Основные принципы организационных изменений ...	190
5.2. Сопротивления изменениям	192
5.2.1. Причины сопротивления изменениям	192

5.2.2. Методы преодоления сопротивления изменениям . . .	194
5.3. Управление организационными изменениями	198
5.3.1. Составляющие процесса управления изменениями в организациях	198
5.3.2. Стратегии организационных изменений	202
5.3.3. Политика осуществления изменений	203
5.3.4. Модели организационных изменений	205
5.3.5. Методы управления изменениями в организации . . .	210
Резюме.	212
Вопросы для самопроверки	214
Упражнения	216
Ответы к упражнениям	217
Контрольные задания	217
Ответы на контрольные задания	220
Контрольный тест	222
Ответы на контрольный тест	224
Список литературы.	224
 Г л а в а VI. Целеполагание, стратегии и планирование в системе менеджмента	 225
6.1. Целеполагание в менеджменте	225
6.1.1. Постановка целей в организации.	225
6.1.2. Классификация целей управления	226
6.1.3. Метод построения «дерева целей»	227
6.1.4. Принципиальная схема «дерева целей»	230
6.1.5. Построение «дерева целей» промышленного предприятия.	230
6.1.7. Применение техники SMART для установления целей организации	234
6.2. Стратегии в менеджменте	236
6.2.1. Формирование и осуществление стратегии	236
6.2.2. Видение траектории развития организации	237
6.2.3. Миссия, выполняемая организацией	238
6.2.4. Стратегические цели и планы	239
6.2.5. Сущность стратегии организации	241
6.2.6. Стратегическое планирование	241
6.2.7. Стратегическое управление	242
6.3. Планирование в менеджменте	244
6.3.1. Понятие планирования, стадии процесса планирования в организации.	244
6.3.2. Планы осуществления рутинных действий	246

6.3.3. Планы действий в определённых ситуациях	246
6.3.4. Новая парадигма планирования	247
6.3.5. Планирование и успех организации	248
Резюме.	252
Вопросы для самопроверки	256
Упражнения	259
Ответы к упражнениям	260
Контрольные задания	260
Ответы на контрольные задания	262
Контрольный тест.	264
Ответы на контрольный тест	266
Список литературы.	266
Глава VII. Управленческие решения	267
7.1. Процесс принятия управленческих решений	267
7.1.1. Основы управленческого решения.	267
7.1.2. Типы управленческих решений	267
7.1.3. Подходы к принятию решений	269
7.1.4. Этапы рационального решения	270
7.1.5. Ограничения управленческих решений.	273
7.2. Модели принятия решений.	276
7.2.1. Моделирование решений в менеджменте	276
7.2.2. Смысл разработки моделей решения	277
7.2.3. Типы моделей управленческих решений	278
7.2.4. Процесс создания модели	278
7.2.5. Проблемы моделирования управленческих решений	280
7.2.6. Модели, используемые в менеджменте	280
7.3. Методы принятия решений	282
7.3.1. Метод «Дерево решений»	282
7.3.2. Участие сотрудников в принятии решений	284
7.3.3. Методы прогнозирования	288
7.3.4. Неформальные методы принятия решений	289
7.3.5. Количественные методы прогнозирования	290
7.3.6. Качественные методы прогнозирования	291
Резюме.	292
Вопросы для самопроверки	295
Упражнения	297
Ответы к упражнениям	299
Контрольные задания	299
Ответы на контрольные задания	301
Контрольный тест.	303

Ответы на контрольный тест	305
Список литературы	305
Глава VIII. Мотивация в менеджменте	306
8.1. Мотивация как процесс побуждения людей к деятельности	306
8.1.1. Концепция мотивации	306
8.1.2. Эволюция концепции мотивации	307
8.1.3. Современные теории мотивации	309
8.1.4. Первичные и вторичные потребности	309
8.1.5. Влияние потребностей на поведение человека	310
8.1.6. Смысл и содержание вознаграждения	312
8.2. Содержательные теории мотивации	314
8.2.1. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу ...	314
8.2.2. Мотивация и иерархия потребностей	315
8.2.3. Теория А. Маслоу в практике менеджмента	316
8.2.4. Теория потребностей Дэвида Кларенса	
Макклелланда	318
8.2.5. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга	320
8.3. Процессные теории мотивации	322
8.3.1. Теория ожидания	323
8.3.2. Теория подкрепления	325
8.3.3. Теория справедливости	330
8.3.4. Концепция Портера — Лоулера	331
Резюме	332
Вопросы для самопроверки	335
Упражнения	335
Ответы к упражнениям	337
Контрольные задания	337
Ответы на контрольные задания	340
Контрольный тест	341
Ответы на контрольный тест	343
Список литературы	344
Глава IX. Лидерство, влияние и власть в организации	345
9.1. Влияние и власть	345
9.1.1. Лидерство: влияние и власть	345
9.1.2. Потребность менеджера во власти	346
9.1.3. Баланс власти в организации	347
9.1.4. Формы власти и влияния	348
9.1.5. Динамика власти	349
9.1.6. Источники власти	350

9.1.7. Инструменты власти	351
9.1.8. Парадоксы власти	353
9.2. Стили лидерства	354
9.2.1. Личные качества лидеров	354
9.2.2. Поведение лидеров	355
9.2.3. Ситуативное лидерство	355
9.2.4. Теория авторитарного и демократичного лидерства	356
9.2.5. Лидерство, ориентированное на деятельность и на человека	359
9.2.6. Континуум внимания к деятельности и людям в теории лидерства	359
9.2.7. Дебаты о стиле лидерства	363
9.3. Лидер в организации	365
9.3.1. Лидерство и руководство в организациях	365
9.3.2. Традиционное и современное лидерство	369
9.3.3. Потенциал лидера	370
9.3.4. Роли, характерные для лидеров	371
9.3.5. Виды лидерства	374
Резюме	376
Вопросы для самопроверки	379
Упражнения	381
Ответы к упражнениям	382
Контрольные задания	382
Ответы на контрольные задания	384
Контрольный тест	386
Ответы на контрольный тест	388
Список литературы	388
Г л а в а X. Командная работа в организации	389
10.1. Содержание командной работы	389
10.1.1. Особенности групповой и командной работы	389
10.1.2. Выбор между группой и командой	391
10.1.3. Роль лидера в командной работе	392
10.1.5. Критерии результативности командной работы	394
10.2. Типология и характерные особенности команд	395
10.2.1. Типология команд	395
10.2.2. Характеристика команд	397
10.2.3. Роли, обязанности и ответственность участников команд	400
10.2.4. Навыки, необходимые для работы в команде	401
10.3. Внутренние процессы командной работы	403

10.3.1. Стадии развития команды	403
10.3.2. Достижение сплочённости команды	404
10.3.3. Формирование командных норм	405
10.3.4. Урегулирование конфликтов в командах	405
10.3.5. Преимущества и недостатки работы в команде	407
10.3.6. Источники роста эффективности команд	408
10.3.7. Меры, необходимые для формирования команд	410
Резюме.	412
Вопросы для самопроверки	415
Упражнения	416
Ответы к упражнениям	418
Контрольные задания	418
Ответы на контрольные задания	420
Контрольный тест	421
Ответы на контрольный тест	422
Список литературы.	423
Г л а в а XI. Управление конфликтами в организации	424
11.1. Понятие конфликта	424
11.1.1. Природа конфликта	424
11.1.2. Содержание конфликта	424
11.1.3. Типы конфликта	426
11.1.4. Модель конфликта	428
11.1.5. Причины конфликта	428
11.1.6. Последствия конфликта	431
11.2. Конфликты в организациях	432
11.2.1. Основные виды конфликтов в организациях	432
11.2.2. Конструктивные конфликты.	432
11.2.3. Деструктивные конфликты	433
11.2.4. Действия руководителя, ведущие к конфликту	433
11.2.5. Действия руководителя в конфликтной ситуации	435
11.2.6. Структурные методы предупреждения конфликта	437
11.2.7. Межличностные методы предупреждения конфликта.	438
11.3. Разрешение конфликта	441
11.3.1. Причины конфликта и факторы, препятствующие его разрешению.	441
11.3.2. Основные подходы к разрешению конфликта	441
11.3.3. Формы взаимовыгодного разрешения конфликта	442
11.3.4. Основные стили разрешения конфликта	444
11.3.5. Переговоры как средство разрешения конфликтов	446

11.3.6. Подходы к организации переговоров	447
11.3.7. Правила подготовки и ведения переговоров	448
11.3.8. Посредничество при разрешении конфликтов	450
Резюме.	451
Вопросы для самопроверки	454
Упражнения	455
Ответы к упражнениям	457
Контрольные задания	457
Ответы на контрольные задания	459
Контрольный тест.	461
Ответы на контрольный тест	463
Список литературы.	463
Глава XII. Контроль в менеджменте	464
12.1. Понятие, организация и процедура контроля	464
12.1.1. Значение контроля	464
12.1.2. Подходы к организации контроля	465
12.1.3. Процедура контроля	468
12.2. Поведенческие аспекты и эффективность контроля	472
12.2.1. Поведенческие аспекты контроля	472
12.2.2. Фокус организационного контроля.	473
12.2.3. Повышение эффективности контроля	474
12.2.4. Принципы эффективного контроля	475
12.3. Информационные системы контроля.	477
12.3.1. Информация в организациях	477
12.3.2. Проектирование информационных систем	479
12.3.3. Эффективность информационной системы	481
12.3.4. Критерий эффективности	482
Резюме.	483
Вопросы для самопроверки	486
Упражнения	487
Ответы к упражнениям	489
Контрольные задания	489
Ответы на контрольные задания	491
Контрольный тест.	493
Ответы на контрольный тест	495
Список литературы.	495
Глоссарий	496

Введение

Понятия «менеджмент» и «менеджер» стали активно использоваться в России со второй половины 1990-х гг. в связи с кардинальными изменениями, произошедшими в политической, социальной и экономической жизни страны, формированием принципиально новой модели управления.

Финансово-хозяйственная деятельность современных коммерческих организаций осуществляется в условиях высокой неопределённости внешней и внутренней среды и острейшей конкуренции. Необходимость не только получения организациями прибыли, достижения экономической и социальной эффективности, но и стремление к их постоянному повышению, предполагают рационализацию издержек, удержание имеющихся и привлечение новых клиентов (покупателей, потребителей).

В связи с этим особое значение приобретают постижение собственниками, руководителями и специалистами предпринимательских структур объективных экономических законов (всеобщего закона капиталистического накопления, закона стоимости, закона экономики времени и др.) и их профессиональная подготовка в сфере рыночного управления — менеджмента.

Менеджмент организации, по сути, представляет собой процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Результатом (продуктом) труда менеджера должны быть качественные управленческие решения и разработка действенных и рациональных механизмов их реализации для успешной деятельности организации, удовлетворения ожиданий потребителей в том, что она производит, потребностей и интересов ее участников и общества в целом.

Менеджер — субъект рыночного управления (менеджмента), сознательно наделённый собственником организации властью в пределах делегированных ему полномочий и ответственности, прав и обязанностей, что и делает его должностным лицом. Основу работы менеджера составляет выполнение базовых функций менеджмента (планирования, организации, мотивации, контроля). Его профессиональная деятельность сопряжена с непрерывным поиском, принятием и разработкой процедур реализации решений по разумному использованию в организации трудовых, материальных, информационных и иных необходимых ресурсов для достижения ею поставленных целей в условиях рыночной конкуренции.

Главной целью деятельности организации (с системных позиций) является удовлетворение той или иной общественной потребности. При этом собственник (владелец) организации, используя её как механизм (инструмент) достижения собственных целей «руками наёмных работников» (посредством наёмного труда), заинтересован в извлечении и росте прибыли, а нанятые сотрудники, прежде всего, — в получении за свой труд достойной заработной платы, позволяющей им удовлетворить должным образом свои личные потребности и потребности своих семей. Нахождение баланса интересов общества, собственников организации и наёмных работников как важнейший фактор прироста капитала организации и воспроизводства качественной рабочей силы выступают в качестве одной из наиболее существенных и трудных задач менеджмента.

В зависимости от выполняемых функций менеджмента и его видов работа менеджера может трактоваться как ремесло и как искусство. Ремесленная часть профессиональной деятельности менеджера есть умение наиболее рациональным образом использовать на практике базовые знания и навыки в сфере менеджмента, его основные технологии, методы, средства, механизмы, как правило, при решении рутинных и типовых управленческих задач. Вместе с тем социальное управление не может быть абсолютно предопределённым и «программируемым». В деятельности организации нередко возникают непредвиденные управленческие ситуации, требующие нахождения нестандартных, творческих решений. В этом плане можно говорить об искусстве в работе менеджера, то есть в его способности и умении своевременно и грамотно применять и находить эффективные комбинации разнообразных инструментов менеджмента, используемых для решения непредсказуемых и уникальных организационно-управленческих проблем.

В предлагаемом учебнике систематизированы представления о современном менеджменте, его сущностных основах, функциях, методах и моделях. В нём раскрыты особенности профессиональной деятельности менеджера, составляющие внешней и внутренней среды организации, содержание процессов организации, координации и коммуникации в менеджменте, применяемые в управленческой деятельности организационные инструменты. Дана характеристика организационных изменений, рассмотрены вопросы целеполагания и планирования в системе менеджмента, подготовки и принятия управленческих решений, мотивации, лидерства, влияния и власти в организации, осуществляемой в ней командной

работы и управления конфликтами. Раскрыты содержательные, поведенческие и информационные аспекты контроля в менеджменте.

Теоретический материал в данном учебнике представлен на основе разработанного и читаемого в течение нескольких лет доктором экономических наук, профессором Борисом Борисовичем Коваленко курса лекций по дисциплине «Основы менеджмента» для подготовки бакалавров по направлению «Менеджмент». Для закрепления теоретических знаний по дисциплине, а также формирования у студентов практических умений и навыков в учебнике предлагаются вопросы для самопроверки, упражнения, контрольные задания и тесты.

*С. М. Галузина,
доцент кафедры управления и маркетинга
Университета при МПА ЕврАзЭС,
кандидат экономических наук*

Глава I. Сущность менеджмента и особенности профессиональной деятельности менеджера

1.1. Понятие менеджмента: вид деятельности

1.1.1. Понятие менеджмента

Термин «management» в значении «управление коммерческими делами»; «способ, манера обращения с людьми»; «власть и искусство управления»; «особый род умения» и «навыки администрирования» стал использоваться во второй половине XVII века. Термин «менеджмент» имеет смешанное происхождение от различных корней:

- латинского «manus» — рука, власть и сфера полномочий;
- итальянского «manneggiare» — управление собственностью;
- французского «manegerie» — управление предприятием;
- английских «manage», «manager», «management» — первоначально имели отношение к управлению лошадьми, искусству верховой езды. А слово «менеджер» понималось как искусный наездник, человек, способный укротить дикую лошадь.

За последние три столетия многое изменилось. Понятие «современный менеджмент» сегодня представляет собой, по сути, явление XX — начала XXI вв. Пришло время, когда отношения между людьми стремительно изменились. Меняются и взаимоотношения менеджера, воздействующего на исполнителя, и исполнителя, испытывающего воздействие в процессе достижения целей и выполнения задач. Мы вправе говорить о том, что в настоящее время менеджмент развивается как противоречивое единство двух взаимодействующих сторон: менеджера (управляющего) и исполнителя (управляемого). *Менеджер* отличается определённой моделью поведения, применяет различные методы и инструменты воздействия на исполнителя для достижения целей и выполнения задач. *Исполнитель* имеет свою модель поведения, отличается собственными качествами, которые в различной степени могут ему помогать или препятствовать в достижении цели и выполнении поставленных задач.

В результате взаимоотношения менеджера и исполнителя, наиболее вероятно, могут развиваться по одному из двух направлений.

Первое: у сторон есть взаимное понимание и обоюдное стремление к достижению цели и выполнению задач. Менеджер ставит цели и задачи, сроки исполнения, обеспечивает исполнителя ресурсами. Исполнитель выражает готовность активно выполнить поставленные задачи в назначенный срок, используя выделенные ресурсы. Эта ситуация для выполнения задач потребует минимума обоюдных усилий, а цели, вероятнее всего, будут достигнуты не позднее установленного срока.

Второе: у сторон нет взаимного понимания. В этом случае ситуация может развиваться иначе. Для достижения целей и выполнения задач сторонам могут потребоваться новые усилия. Менеджеру, возможно, необходимо будет затратить дополнительное время и эмоции, или привлечь какое-либо число сотрудников и дополнительные расходы для движения по обозначенному им пути. Исполнителю предстоит борьба с собственным эго: вступить в конфликт с менеджером, доказывая наличие альтернативного пути, отказаться от сопротивления и следовать указаниям менеджера, или сменить место работы.

Взаимоотношения менеджера и исполнителя развиваются, испытывая мощное «давление» результатов информационной революции, к которой привело широкое применение цифровых технологий, сети Internet, облачных вычислений, больших данных и т. д. Информационные технологии становятся в настоящее время важнейшим фактором изменений в менеджменте. Под влиянием информационных технологий меняется характер поведения как менеджеров, так и исполнителей; растут скорость подготовки и принятия решений, оборачиваемость ресурсов, интенсивность производства, динамика продаж, требования потребителя к качеству продукта и сервиса. Массовое использование различных вычислительных устройств и сети Internet как менеджерами, так и исполнителями, создали условия для получения информации, которая стала источником новых конкурентных преимуществ для предпринимательских организаций. Эти события повышают актуальность исследования трендов развития современного менеджмента, испытывающего растущее влияние информационной революции и, соответственно, возрастает необходимость показать растущее влияние информационных технологий на повышение эффективности управления организациями будущего.

Представление о менеджменте, как системе взаимоотношений менеджера и исполнителя, ведет к целесообразности разделения терминов «менеджмент» и «управление».

Несмотря на то, что «управление» является привычным термином для русскоговорящего населения, а английское слово «ме-

менеджмент» широко стало использоваться в российской практике сравнительно недавно, в отечественной науке эти термины, чаще всего, рассматриваются как идентичные и взаимозаменяемые.

Однако, на наш взгляд, понятие «менеджмент» имеет более узкую, специфическую сферу применения и рассматривается как наука и особый вид профессиональной деятельности, как форма социального управления, направленного на обеспечение эффективного функционирования людей в группах и организациях, взаимоотношений менеджера и исполнителей.

Понятие «управление», так же, как и понятие «менеджмент», имеет несколько значений, но большинство из них касается организации управленческой деятельности коммерческих и некоммерческих образований, где это понятие полнее и конкретнее отражает содержание работы должностных лиц, выполняющих функции руководителя (менеджера). В сфере хозяйствования использование понятия «менеджмент» не всегда удачно согласуется с общепринятым определением управленческих процессов, а в некоторых случаях искажается их смысловое значение.

Итак, то, что фактически рассматривается в качестве менеджмента, в разных культурах может иметь более узкие или широкие границы в зависимости от научных, профессиональных или иных местных особенностей.

1.1.2. Менеджмент: вид деятельности

Менеджмент — вид профессиональной деятельности, направленной на эффективное и рациональное достижение целей организации посредством выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля над использованием организационных ресурсов (рис. 1.1). Определение включает ключевые идеи: функции, цели и ресурсы организации.

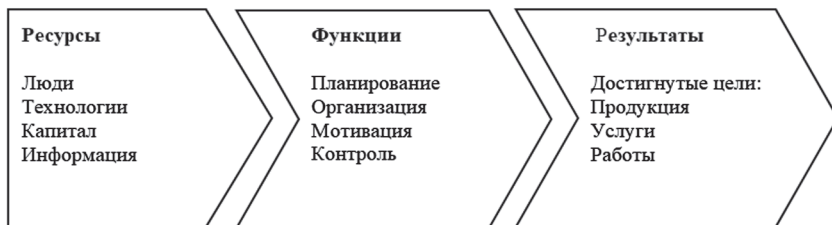


Рис. 1.1. Процесс менеджмента

Деятельность менеджера — применение средств воздействия на исполнителей ради достижения цели организации, которой он руководит.

Для этого менеджеру необходимо:

- спланировать работу;
- расставить персонал и координировать его действия;
- принимать наилучшие (исходя из сложившейся ситуации) управленческие решения;

- активизировать и стимулировать деятельность персонала;
- осуществлять контроль и учёт выполненной работы;
- анализировать полученные результаты;
- разрабатывать и реализовывать меры по развитию.

Предметом деятельности менеджера являются:

- структура организаций;
- внешняя и внутренняя среда организаций;
- деловые коммуникации;
- методы менеджмента;
- выработка управленческих решений;
- динамика групп, власть и лидерство;
- управление персоналом;
- конфликты и их разрешение;
- этика менеджмента;
- эффективность управления организацией и т. д.

Цель деятельности менеджера — выполнение показателей формального плана по удовлетворению запросов людей в потребительских благах и услугах, которые производятся организацией.

Метод достижения цели — оптимальное сочетание административных, экономических и социально-психологических рычагов управления с учётом действия внешних угроз и возможностей, сильных и слабых сторон организации.

Менеджер — руководитель, прошедший процедуры профессионального отбора и специальной подготовки в области управления организацией, способный к достижению поставленных собственником целей и задач, соответствующих уставу организации (рис. 1.2).

Деятельность менеджера отличается такими характерными чертами, как:

- организация и управление людьми, занятыми в процессах производства различных видов продуктов;
- использование в работе административных, экономических и социально-психологических методов управления. Административных

Смысл новаторского менеджмента. Для достижения традиционных целей (производство, успешные продажи, прибыль, доходы, рыночная ниша и т. п.), адекватных моделей экономического роста, менеджерам достаточно организовать иерархическую структуру управления и установить контроль над деятельностью людей. Ситуация меняется, когда кардинально возрастает значение инновационных решений для достижения высоких показателей не только количества, но и качества производства, отражающих его конкурентоспособность. В этом случае менеджеры должны обладать иными навыками, которые помогут лидерам мотивировать и увлечь людей, используя свой авторитет в процессе извлечения выгоды из результатов интеллектуального и физического труда сотрудников.

Роль новаторского менеджмента. Новые условия развития производства предполагают изменение роли менеджеров, которые должны возглавить перемены, направить в нужное русло творчество и энтузиазм людей, найти общие ценности и вовлечь сотрудников в управление производством. Командная работа и сотрудничество становятся теми руководящими принципами, которые помогут менеджерам и работникам выработать модель поведения, адекватную представлениям и нормам современного предпринимательства. В подобных условиях роль менеджмента заключается в сосредоточении усилий на развитии организаций, адаптации людей к изменениям, мотивировании и координации их действий в процессе производства. Такой взгляд на менеджмент позволяет перейти от жёсткого контроля к созданию культурных ценностей, которые позволят людям создавать рабочую обстановку, отличающуюся высокой производительностью и высоким уровнем сотрудничества.

Значение новаторского менеджмента. Инновации в товарах, услугах, системах менеджмента, производственных процессах, корпоративных ценностях и других аспектах организации обеспечивают компаниям рост, изменение и процветание. В долгосрочной перспективе без инноваций не сможет выжить ни одна компания. В современном мире отрасли, технологии, экономики, государства и общества постоянно меняются, и менеджеры обязаны помогать своим организациям продвигаться вперед в непредсказуемых условиях, используя гибкость и инновации.

Новаторский менеджмент, не отрицая значения классических принципов, использует новые принципы (табл. 1.1), которые полнее учитывают особенности современной экономики: глобальность процессов и явлений, рост неопределённости, рисков и конкуренции на рынках ресурсов и готовой продукции и т. д.

Таблица 1.1

Классические и новаторские принципы менеджмента

Принципы менеджмента	
<i>Классические</i>	<i>Новаторские</i>
Специализация	Разнообразие
Стандартизация	Конкуренция
Властная иерархия	Делегирование власти
Директивные указания	Поощрение инициативы
Автократия	Самоорганизация

Источник: составлено автором

Катализаторы новаторского менеджмента:

- видение проблемы;
- готовность к нетривиальным решениям;
- новые принципы и парадигмы решения проблем;
- отказ от стереотипов мышления.

1.1.4. Деятельность и мастерство менеджера

Деятельность менеджера. Менеджеры в организациях занимают двойственное положение: с одной стороны, они руководят людьми, работающими в организациях; с другой, — они сами являются сотрудниками этих организаций. Данное противоречие проецируется на деятельность менеджеров: менеджеры формулируют цели развития организаций, они же организуют труд людей и производство для выполнения целей. Этим противоречием порождается многообразие деятельности менеджеров.

Среди многообразия задач, стоящих перед менеджментом, мы выделяем в качестве важнейшей — управление людьми. Для выполнения этой задачи, необходимо понимать специфику, предмет и средства труда менеджеров.

Специфика труда менеджера заключается, преимущественно, в умственном, творческом характере этого труда, в процессе которого постановка целей, разработка способов и приёмов их достижения, организация совместной деятельности — это главный смысл труда менеджера.

Предмет труда менеджера — информация, использование которой позволяет принимать решения, необходимые для изменения состояния объекта управления.

Средства труда менеджера — средства, позволяющие работать с информацией. Результат деятельности менеджера оценивается по степени достижения поставленной цели. Чтобы функционировать, менеджер должен обладать особыми качествами и компетенциями, иметь специальные знания и способности к использованию их в повседневной работе при управлении организацией.

На содержание и результаты труда менеджера оказывают влияние различные факторы, которые влекут важнейшие изменения в труде менеджеров. Среди таких факторов мы выделяем:

- *стремительное развитие технологий*. Интернет и электронные коммуникации неизменно изменили способы ведения бизнеса и осуществления деятельности менеджеров. Многие организации используют цифровые технологии, чтобы связать между собой своих работников и партнёров, рассредоточенных по всему миру. Благодаря новым технологиям у людей появилась возможность выполнять свою работу в любом удобном месте. Многие компании все чаще передают выполнение отдельных функций на аутсорсинг, что также требует координации деятельности организаций;

- *гибкость процесса труда*. Менеджеры все чаще наделяют сотрудников дополнительной властью в расчёте на то, что они будут самостоятельно использовать открывающиеся возможности и решать проблемы по мере их возникновения. Структуры становятся более плоскими, а работники низших уровней принимают решения, основываясь на общедоступной информации и руководствуясь миссией и ценностями организации. Практикуется широкий обмен знаниями вместо их накопления у менеджеров, и все сотрудники компании с помощью современных технологий поддерживают связь с более широким кругом коллег. Наиболее ценными являются быстро обучаемые сотрудники, обменивающиеся знаниями с другими, готовые работать в ситуациях повышенного риска, нестабильности и неопределённости. Сотрудники организации рассчитывают, что на протяжении своей карьеры они будут работать над разными проектами и в разных должностях, а не оставаться узкими специалистами в какой-то одной области;

- *виртуализация процесса труда*. Менеджмент вынужден трансформировать отдельные функции, координировать работу людей и контролировать результаты в условиях гибкого графика работы, удалённого доступа к компьютерным сетям, виртуальных команд и т. д.;

- *формирование новых компетенций менеджеров* по результатам происходящих изменений, переосмысление подходов к органи-

зации, направлению и мотивации персонала. Передовые управленческие практики предполагают отказ от командования и контроля в пользу управления адаптивными организациями;

- *распространение лидерства по всем уровням управления организацией*, предполагая передачу подчинённым дополнительных властных полномочий, чтобы стимулировать их творческие способности и генерирование новых идей. В новых условиях успех зависит от сотрудничества между функциональными подразделениями и иерархическими уровнями;

- *способности к экспериментам и научению* приобретают ключевое значение, и менеджеры должны поощрять подчинённых обмениваться информацией и знаниями.

Мастерство менеджера. Для исполнения своих обязанностей менеджер должен обладать широким спектром навыков:

- *познавательные* — явные способности воспринимать организацию как единое целое и выделять взаимосвязи её частей: мышление менеджера, его умение получать, обрабатывать и использовать поступающую информацию для достижения целей организации. Менеджер должен представлять себе роль каждого подразделения в организации и положение компании в отрасли. Это предполагает наличие способностей к стратегическому мышлению, выявлению долгосрочных перспектив и решению проблем развития;

- *работа с людьми* и умение взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в отношении руководителя к сотрудникам. Менеджер с данными навыками, мотивирует подчинённых к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации;

- *технические* — специальные знания и умения по использованию методов, технологий и оборудования, необходимых для организации производства, исследований и разработок.

Наряду с навыками менеджерам могут быть свойственны и недостатки, которые становятся особенно заметными в условиях быстрых изменений, нестабильности и кризисов. В нестабильное время менеджеры должны применять свои навыки и способности, максимально способствуя развитию организации. К числу факторов, препятствующих достижению искомых результатов, относятся:

- низкие навыки руководства коллективами;
- неумение создавать рабочие отношения;
- отсутствие сотрудничества и командной работы;
- неэффективные навыки и методы коммуникаций.

1.1.5. Типы и роли менеджеров

Типология менеджеров раскрывает их положение в организационной иерархии (рис. 1.1.3).

Высшие менеджеры (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты) находятся на вершине пирамиды управления организацией. Они несут ответственность за все, что происходит в организации: от постановки целей и разработки стратегий, до принятия решений и мониторинга последствий. В число их обязанностей, входит, как правило, осуществление коммуникаций, формирование видения корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчинённых, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать знания, навыки и способности.

Менеджеры среднего звена занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших подразделений организации. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

Менеджеры первой линии несут непосредственную ответственность за производство (мастера производственных участков, линейные менеджеры, офис-менеджеры и т. д.). Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчинённых, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

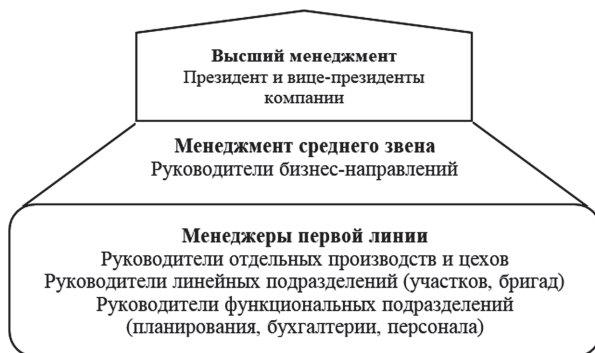


Рис. 1.3. Уровни иерархии менеджмента организации

Функциональные менеджеры отвечают за работу отделов, выполняющих одну из функций, необходимую для работы всей организации. Их подчинённые обладают схожими навыками и опытом (отделы рекламы, продаж, кадров, финансов и т. д.).

Линейные менеджеры несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и реализующих товары или услуги.

Менеджеры проектов выполняют жизненно важную роль в современных организациях, но функционируют, как правило, вне иерархии. При создании новых товаров они координируют взаимодействия маркетологов, финансистов и производителей. По мере сокращения уровней иерархии, перехода к горизонтальным структурам, потребность в менеджерах проектов возрастает. Одно из основных требований к таким руководителям — хорошее владение управленческими навыками, так как для достижения успеха проекта им необходимо координировать работу самых разных сотрудников.

Роль менеджера — набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определённых видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций (планирование, организацию, лидерство и контроль). Для понимания особенностей деятельности менеджера роли подразделяются на категории, но в реальной жизни менеджмент не может осуществляться в виде набора независимых действий, поэтому все роли находятся в постоянном взаимодействии. Основные роли могут быть сгруппированы:

1. Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие массивов информации.

1.1. Роль наблюдателя предполагает получение информации из множества источников (от руководителей, коллег и подчинённых, средств массовой информации, внешних субъектов).

1.2. Проводник и оратор — прямая противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передаёт текущую информацию другим людям в организации и за её пределами.

2. Межличностные роли предполагают акцент на отношения с другими людьми и использование навыков работы с людьми.

2.1. Глава проводит в подразделении церемонии и различные символические мероприятия.

2.2. Лидер мотивирует подчинённых, для оказания влияния использует коммуникации.

2.3. «Связующее звено» создаёт условия для устойчивости информационных связей как внутри организации, так и за её пределами.

3. Роли, связанные с принятием решений, становятся заметными в процессе подготовки к управленческому решению.

3.1. Роль предпринимателя заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее.

3.2. «Пожарный» занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчинёнными или подразделениями организации.

3.3. Роль распределителя ресурсов связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов.

Выполнение ролей зависит от факторов:

- место менеджера в организационной иерархии;
- природные способности и навыки менеджера;
- тип организации;
- цели организации и т. п.

Несмотря на отличия ролей, менеджерам периодически приходится исполнять те или иные роли в разные периоды времени. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры должны контролировать организацию и её среду.

1.2. Менеджмент — наука и искусство

1.2.1. Научный менеджмент

Научный менеджмент — одно из новых явлений современного мира науки, но имеет свою, относительно самостоятельную научно-методическую основу, базируется на собственных концепциях, принципах и методах, представляет совокупность знаний о явлениях и процессах воздействия на поведение людей в организациях; методологии планирования и прогнозирования последствий изучаемых процессов; закономерностей лидерства, мотиваций, коммуникаций и контроля.

Научный менеджмент позволяет создавать теории, которые подтверждают или опровергают гипотезы о формах и направлениях эволюции явлений и процессов, а также предвидеть новые явления и процессы. Для познания своего предмета, научный менеджмент

располагает диалектическими методами познания, методами анализа и синтеза, восхождения мысли от абстрактного к конкретному и т. д.

Научный менеджмент направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, устанавливает связи между причиной и следствием, выявляет факторы и условия, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным, и более эффективным.

Научную основу менеджмента представляет сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления людьми и их группами в процессе производства благ.

Основные научные положения управленческой деятельности:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились классические концепции, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Это концепции:

- научного управления (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гилберт);
- бюрократических организаций (М. Вебер);
- администрирования (А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Бернارد);
- человеческих отношений (М. Фоллетт);
- человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. Макгрегор).

Современные научные подходы к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

- поведенческий (Д. МакГрегор, К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк);
- ситуационный (Ф. Фидлер, Т. Митчел, В. Врум, П. Йетон);
- жизненного цикла (П. Герси, К. Бланшар, Л. Грейнер, И. Адизес);
- организационный (Г. Минцберг, Б. Мильнер, А. Пригожин);
- стратегический (М. Портер, Р. Рэнделл, Б. Клейнер);
- системный (П. Друкер, И. Ансофф, М. Уитли).

Благодаря научным разработкам в области управления, менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении, которые позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и

прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и политику организаций. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Менеджмент как наука сформировался в рамках классического направления менеджмента ближе к началу XX века. Создание крупного производства вызвало к жизни новые, неизвестные до той поры функции: оснащение техникой, организацию профессионального управления, подготовку персонала, его обучение, планирование, мотивирование и стимулирование и т. д. Менеджмент того времени исповедовал рациональность производства и управления, рассматривал организацию как эффективно функционирующий механизм.

Классический менеджмент представлял три самостоятельных области знаний: научный менеджмент, концепции бюрократических организаций и административных принципов.

1. Научный менеджмент. Основоположник Фредерик Тейлор (1856–1915) высказал предположение о том, что основным препятствием роста производительности труда является низкий уровень менеджмента. Необходимо было изменить принципы управления и осуществлять их в строгом соответствии с научными рекомендациями. На смену решениям, основанным на практике и традициях, должны прийти процедуры, разработанные на основе тщательного изучения конкретных ситуаций. Решая эту задачу, Ф. Тейлор анализировал затраты времени на выполнение отдельных операций по разгрузке железнодорожных вагонов с железной рудой и погрузке готовой продукции. Результаты анализа показали, что устранение лишних движений в процессе труда, использование более совершенного оборудования и изменение процедуры позволят повысить производительность каждого втрое. Была предложена система стимулирующих мер по оплате труда.

Генри Гантт (1861–1919) разработал метод, который позволил отобразить плановые и реальные объёмы на всех стадиях процесса производства. Лилиан Гилберт (1878–1972) и Фрэнк Гилберт (1868–1924) создали метод анализа движений работников в процессе труда, в котором особое внимание уделялось рационализации труда и стремлению найти наилучший способ выполнения работы.

Использование новых подходов позволило разработать стандартные процедуры: организации труда по видам деятельности; отбора

работников, обладающих соответствующими способностями; обучения эффективным методам труда; обеспечения процесса выполнения рабочих заданий и устранения возможных препятствий; материального стимулирования. Практическое применение принципов научного менеджмента позволило добиться повышения производительности труда. Однако недостаточное внимание к возрастающим потребностям сотрудников и социальному контексту труда привело к усилению конфликта между менеджментом и рабочими. Распространение научного менеджмента способствовало более интенсивной эксплуатации наемных работников, что отнюдь не способствовало сотрудничеству менеджеров и рабочих.

2. Концепция бюрократической организации разработана Максом Вебером (1864–1920). Акцент сделан на рационалистической основе, безличном управлении, чётком определении должностных обязанностей, ответственности работников, ведении формальной отчётности, отделении собственности от управления. Основанная на рациональной власти организация отличается более высокой эффективностью и гибкостью, быстрее приспосабливается к переменам, поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей. Организационная рациональность означала, что критерием отбора и продвижения работников по службе выступает их компетентность. Всё в организации должно быть основано на правилах и ведении отчётности, что и позволяет обеспечить преемственность. Эффективность работы менеджера зависит не от его личностных характеристик, а от формальной власти, которой он располагает на данной должности. Бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействий: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности.

3. Административные принципы концентрируют внимание не на проблемах организации труда рабочих, а организации в целом, по таким функциям менеджмента как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих. Основной вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мари Паркер Фоллет и Честер Бернард. Анри Файоль (1841–1925) обобщил свои взгляды на менеджмент и выделил базовые принципы менеджмента, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день: единовластие, разделение труда, специализация

управленческого и технического труда, единство направления и единый план работы, скалярная цепочка управления и т. д. Эти принципы должны применяться в любой организации вне зависимости от её внутреннего устройства. Определены основные функции менеджмента: планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль, которые сохраняют свое значение и в современных концепциях управления.

Мари Паркер Фоллет (1868–1933) разработала концепцию лидерства, привлечения внимания к людям, а не к решению проблем технического процесса. М. Фоллет анализировала проблемы взаимодействия менеджеров и организаций, этики, власти, лидерства, максимизации отдачи подчинённых. Концепции наделения властью, оказания работникам помощи, нежели осуществление жёсткого контроля, независимо от их властных полномочий, открыли новую эру в теоретических исследованиях.

Чарльз Барнард (1896–1961) исследовал неформальную сторону деятельности организации. Неформальная организация существует внутри любой организации; её образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Учёный настаивал на том, что неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Кроме того, разработана теория принятия власти, утверждающая, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать ли им приказам менеджмента или нет. Как правило, люди подчиняются приказам, потому что это приносит выгоду им самим, однако они должны помнить и о наличии другого пути. Менеджеры обязаны обращаться со своими работниками подобающим образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

Период доминирования классического направления менеджмента был очень насыщенным. В теории и практике управления появились новые понятия, ставшие вскоре фундаментальными, повышалась производительность организаций, улучшались отношения менеджмента и рабочих.

Гуманистический менеджмент. Приверженцы этого направления уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов. Рассмотрим области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов и научный бихевиоризм.

1. Движение человеческих отношений. Приверженцы этого направления Элтон Мэйо (1880–1949) и Фриц Ротлисбергер (1898–1974) считали, что истинный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из авторитарной системы управления. Кроме того, принадлежащие к этой школе исследователи отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещённого обращения с работниками. Однако ранние работы в области промышленной психологии и отбора персонала не нашли понимания у менеджеров-практиков, руководствовавшихся идеями доминировавшего в то время научного менеджмента.

2. Концепция человеческих ресурсов строится на положении, утверждающем, что удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков пробуждается интерес к участию работников в процессе управления и лидерстве. Возникла концепция человеческих ресурсов, суть которой состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации, когда работники получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои потребности. К наиболее известным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу (1908–1970) и Дугласа Макгрегора (1906–1964). Их наблюдения привели к выводу, что многие проблемы организаций связаны с неспособностью людей удовлетворить свои потребности. В результате сформулированы основные теоретические предположения Теорий X и Y.

Предположения Теории X:

- средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его;
- менеджмент обязан принуждать подчинённых к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями, поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации;
- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, обладает относительно невысокими амбициями и наиболее высоко ценит безопасность.

Предположения Теории Y:

- физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых; утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно;
- неправомерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов

к направленным на достижение целей организации усилиям; человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль;

- в определённых условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства;

- большинство работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства;

- в условиях индустриализации интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью.

Классический менеджмент основан на положениях Теории X; реалистичный — Теории Y. Основная идея Теории Y заключается в том, что организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют возможность извлекать дополнительные преимущества. Если создать необходимые условия, сотрудники организации будут осознанно стремиться к достижению организационных целей, проявляя и ответственность, и самоконтроль. Управление некоторыми компаниями и сегодня осуществляется в соответствии с принципами Теории X, многие организации внедряют идеи Теории Y.

3. Научный бихевиоризм предполагает использование научных методов исследований для изучения поведения людей. Главная задача приверженцев бихевиоризма заключается в идентификации и анализе движущих мотивов поведения работника и его взаимодействия с другими людьми в организационной среде. В соответствии с бихевиористическим научным подходом отношение современных менеджеров к стратегии и структуре организации было во многом сформировано под влиянием социальных и экономических факторов. Психология же определяет такие аспекты деятельности менеджеров, как мотивация, коммуникации, лидерство, общие принципы управления людьми.

В полной мере менеджмент стал рассматриваться как наука во второй половине XX века. Новое направление отличалось от предшествующих широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов, призванных решать проблемы, которые зачастую сводились к задачам быстрого и эффективного перемещения больших объёмов материалов и людей. Возникла новая концепция менеджмента — исследование операций (построение математических моделей и применение других методов количественного анализа для решения проблем управления). Для решения производственных задач стали широко использоваться

математические методы, и прежде всего прогнозирование, моделирование запасов, линейное и нелинейное программирование, теория массового обслуживания, построение графиков производства, моделирование, анализ безубыточности.

Относительно новая область менеджмента — управленческие информационные системы, призванные своевременно и эффективно обеспечивать менеджеров необходимыми данными и сведениями. Полномасштабное развитие управленческих информационных систем связано с созданием быстродействующих компьютеров и их сетей; потенциал этого направления предстоит раскрыть.

Современные теории в научном менеджменте. Основными современными дополнениями к принципам научного менеджмента являются теория систем и ситуационный подход, процессный подход.

1. Теория систем — развивающаяся в рамках гуманистического менеджмента концепция, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем. В соответствии с теорией систем деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов (сырья и материалов), трансформации (производственных технологий), выходящих ресурсов (товары и услуги), обратной связи (информация о полученных организацией результатах) и внешней среды (социальные, политические и экономические силы). Идеи теории систем оказали значительное воздействие на управленческое мышление, и прежде всего, такие научные категории, как открытая и закрытая система, энтропия, синергизм и взаимозависимость подсистем.

Функционирование открытой системы предполагает её взаимодействие с внешней средой. Закрытой системе этого не требуется. В классическом менеджменте организации рассматривались как закрытые системы, что позволяло упростить использование методов количественного анализа. Очевидно, в действительности каждая организация является открытой системой, а игнорирование факторов внешней среды может стать одной из причин кризиса.

Энтропия — универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «загниванию и исчезновению». Отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии приводит систему к гибели. Организации должны осуществлять непрерывный мониторинг среды, в которой они находятся, подстраиваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. Задача менеджмента заключается в организации такого взаимодействия компании и среды, которое позволяет уменьшить энтропию.

Синергизм означает, что система как единое целое даёт больший выход, чем каждый её элемент по отдельности. Организация предполагает появление новых, ранее не существовавших функций управления, производства, координации действий. Подразделения организации, работая совместно, могут добиться большего, чем, если бы они вели самостоятельную деятельность.

Подсистемы — части системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие. Управление организацией осуществляется как воздействие на единое целое. Менеджеры должны чётко осознавать взаимосвязь всех систем своей компании.

2. Ситуационный (вероятностный) подход, зависящий от случайностей и обстоятельств. В классическом менеджменте предполагалось, что эффективная для одной организации концепция управления будет не менее действенной и для другой организации. Тем самым признается наличие наилучшего метода управления для всех организаций. Однако в деловом мире, широкое распространение получили альтернативные воззрения. Принцип универсальности сменился принципом конкретных обстоятельств. Это привело к тому, что в каждой ситуации менеджер должен принять решение о применении наиболее эффективных, а не универсальных средств.

Приверженцы ситуационных воззрений придерживаются мнения о том, что успешное решение проблем, возникающих в организациях, зависит от способности людей идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать решения, наиболее адекватные обстоятельствам.

Реализовать ситуационный подход на практике можно в процессе, который состоит из относительно самостоятельных этапов.

Во-первых, ознакомление руководителя со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность и получение соответствующих навыков и опыта; на этом этапе формируется понимание практики процесса управления, смысла индивидуального и группового поведения, тонкостей системного анализа, методов планирования и контроля.

Во-вторых, познание сильных и слабых сторон концепций менеджмента в практике управления людьми, то есть применительно к конкретной ситуации; развитие умений и навыков предвидения вероятных положительных и отрицательных последствий научного менеджмента.

В-третьих, получение навыков правильной интерпретации различных ситуаций в менеджменте, определения совокупности наиболее важных факторов для развития конкретной ситуации и вероятного исхода событий.

В-четвёртых, использование в комплексе отдельных приёмов и методов менеджмента для минимизации отрицательного эффекта, и недостатков отдельных приёмов и методов в конкретных ситуациях, обеспечив тем самым достижение целей организации наиболее эффективным образом.

3. Процессный подход рассматривает функции управления во взаимосвязи. Управление, согласно данному подходу, представляет серию непрерывных взаимосвязанных действий, то есть — процесс. Каждое из действий, осуществляемое в процессе управления, выполняет базовые функции: планирования, организации, мотивации и контроля.

1.2.2. Искусство менеджмента

Менеджеры не всегда принимают решения, руководствуясь принципами и методами научного менеджмента. Большое значение имеет искусство менеджмента, которое состоит в творческом применении научных достижений в управленческой практике (рис. 1.4). Творческий подход к менеджменту обеспечивается: талантом, интуицией, воображением, креативностью, готовностью к восприятию нового.



Рис. 1.4. Единство искусства, науки и практической деятельности менеджера

Искусство менеджмента заключается в творческом использовании накопленного опыта и приобретённых знаний на практике. Это требует определённого природного дара — лидерства. Менеджер

должен тонко чувствовать всё, что происходит вокруг и уметь увлечь за собой и направлять подчинённых. Лидер кроме интуиции, воображения, знаний, должен обладать организаторскими способностями.

Искусство менеджмента, как и всякий другой вид творчества, имеет в основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре.

Искусство менеджмента проявляется в различных формах:

А. Особое внимание уделяется диалогу, который развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств. Диалог строится на блестящем умении создания логической цепи умозаключений, в результате которых оппонент вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога.

Б. Поэтапное ведение диалога: первоначально излагается суть проблемы, демонстрируется согласие с доводами оппонента, вызывая, его положительную реакцию; затем предлагается несколько вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный; в завершении, — оппонент сам понимает, что ненавязчиво упомянутый вариант — лучший, и с ним следует согласиться.

В. Разработка управленческого решения, которое зачастую касается структурных изменений, перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся форм и методов работы. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удаётся даже опытным специалистам, и приходится искать нестандартные пути.

Г. Поиск новых методов решения проблемы в неординарной ситуации, не исключая метод хаотичных проб и ошибок.

1.2.3. Компетенции менеджера

Компетенция — область знаний, которыми менеджер владеет и готов их применить для выполнения своей деятельности в определённой сфере.

Компетентность — характеристика комплекса личных качеств менеджера, которые приобретены в процессе получения всех видов обучения, образования и воспитания в семье, школьном, студенческом и трудовом коллективах:

- физические характеристики (активность, энергетика, мобильность, интеллект, непринужденность речи, работоспособность, внешность и др.);

- особенности характера (представления о морали, этических ценностях, честности, креативности, уверенности, целеустремлённости, ответственности и др.);

- социальные черты (способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, популярность, репутация, общительность, навыки межличностного общения, участие в общественной жизни, дипломатичность, тактичность).

Профессиональные компетенции — способность менеджера выполнять работу в соответствии с должностными обязанностями, принятыми в организации. К этой группе компетенций, прежде всего, относят:

- видение стратегических и тактических целей организации;
- формулирование миссии организации;
- создание ценностей организации;
- способность подбирать сотрудников;
- формирование деловых коммуникаций;
- организация собственного рабочего времени;
- умение отдыхать.

1.2.4. Методы и инструменты менеджера

Методы менеджмента — методы управляющего воздействия, которые учитывают особенности и характер воздействия на объект управления:

- административные — представлены совокупностью средств правового воздействия на отношения сотрудников в процессе производства. К таким приёмам относятся:

- нормирование деятельности сотрудника;
- наделение сотрудника полномочиями и обязанностями;
- регламентация сфер деятельности подчинённых;
- постановка задач и контролирование их выполнения и т. д.

- экономические — направлены на реализацию экономических интересов учредителей и сотрудников в пределах достигнутых результатов функционирования и развития организации. Включают:

- коммерческий расчёт, призванный обеспечить необходимое соотношение затрат и результатов в процессе достижения целей, поставленных перед организацией;
- ценообразование, предполагающее установку уровня цен на основе целевой нормы прибыли с учётом издержек производства;

- обеспечение необходимого финансирования подразделений;

- страхование и т. д.

- социально-психологические — представлены совокупностью средств, используемых в управлении социальными процессами:

- способы мотивации сотрудников;

- подходы к созданию режима благоприятной атмосферы для всестороннего развития каждого члена коллектива.

В настоящее время наблюдается постепенный переход от административных методов к экономическим.

Инструменты менеджмента — совокупность методов, методик и моделей, используемых при решении задач и достижении целей менеджмента, его информационного, методического и организационного обеспечения. Эффективность и перспективность управленческой деятельности в современных сложных и крайне динамичных условиях невозможна без использования современных инструментов менеджмента (методик, методов, концепций и т. д.).

Инструменты современного менеджера:

- экономические — применяются в процессе воздействия на людей, вступивших в экономические отношения с организацией: заработная плата, себестоимость продукции, ценообразование, прибыль и т. д.;

- организационные — методы проектирования, планирования, регламентации и нормирования процессов функционирования, развития организации и повышения уровня дисциплины в коллективе. Данные инструменты применяются благодаря силе и авторитету власти на основе законов, приказов, распоряжений, инструкций и т. д.;

- институциональные — используются при воздействии на индивидуальное и групповое сознание людей. Инструменты этой группы основываются на нормах морали, этики, воспитания и т. д.;

- технические — нацелены на активное использование новейших технических средств для установления коммуникаций в управленческой системе, установления её связи с внешней средой и для реализации функций менеджмента: планирования, организации, координации, принятия решений, контроля и т. д.;

- целевые — предназначены для применения в критических, нештатных ситуациях, например, в условиях кризиса, стихийного бедствия, аварии или чрезвычайной ситуации: тренинги и сборы, которые позволяют оперативно скоординировать действия руководства и подразделений, выявить неверно принятые решения.

1.2.5. Система управления

Система управления — совокупность органов, взаимодействие которых позволяет реализовать функции управления организацией: планирование производства, мотивацию и стимулирование сотрудников, контроль над использованием ресурсов и т. д.

Структура управления — совокупность органов управления, которые находятся в определённом соотношении и соединены коммуникационными каналами.

Система управления характеризуется:

- соответствием целям организации;
- техническим оснащением;
- составом, направленностью элементов;
- соподчинением звеньев по уровням управления;
- специализацией функций управления;
- централизацией или децентрализацией полномочий;
- характером внутренних и внешних связей;
- стабильностью или изменчивостью поведения;
- восприимчивостью к внешним влияниям.

Принципы построения системы управления:

- сопряжённость целей, функций, полномочий;
- компетентность персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Система управления находится в постоянном изменении. Это может быть рост (увеличение числа элементов, связей между ними) и развитие (рационализация функций, процедур и пр.). Рост ведёт к увеличению численности управленческого персонала и количества внутренних взаимосвязей. Это может быть сокращение размеров и деградация (сокращение количества элементов, изменение их размеров и качества и т. д.).

Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем. Границы между этими подсистемами весьма условны. Взаимодействие между ними осуществляется управленческим аппаратом посредством механизма управления.

Элементы системы управления:

1. Управляющая подсистема принимает и транслирует управленческие решения, посредством планирования, мотивации, стимулирования и контроля оказывает влияние на их выполнение. Имеет иерархическую структуру, элементы которой находятся в соподчинении. К понятию «управляющая подсистема» близко понятие

«субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта можно включить элементы, которые связаны с выработкой решений. Субъектом является лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, к выработке целей и способов их достижения. Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности. Сила и глубина воздействия управляющей подсистемы должна соответствовать восприимчивости управляемой.

2. Управляемая подсистема воспринимает управляющие воздействия и преобразует в соответствии с ним поведение объекта, на который оно направлено (личные интересы, цели работников и т. д.). В условиях иерархичности управления большинство его звеньев, в зависимости от конкретной ситуации, может принадлежать то к управляющей, то к управляемой подсистеме. К понятию «управляемая подсистема» близко понятие «объект управления», однако они не тождественны. К объекту управления следует относить те элементы организации (а не только системы управления), которые воспринимают управленческое воздействие и подчиняют ему свое поведение и развитие. Так, в качестве объекта можно рассматривать группу людей, отдельную личность, процесс, отношения людей и т. д.

Объект управления возникает не сам по себе, а только в случае использования его в этом качестве. Объект выполняет определённую роль в конкретном отношении. Объект отличается от субъекта функцией, а не субстанцией, поэтому одно и то же образование в одной ситуации бывает субъектом управления, а в другой его объектом. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта и сложность его ниже; но он более активен и динамичен. Объект, наоборот, обладает инерционностью, на преодоление которой обычно требуется немалая энергия.

В развитии объекта управления может наступить момент, когда дальнейшее движение продолжается по нескольким направлениям. Возникает неопределённость, называемая энтропией. Чем больше существует вариантов, тем выше степень энтропии, и тем сложнее управлять. Энтропия зависит также от степени приемлемости вариантов решений теми, кто должен их исполнять.

3. Управленческий аппарат — субъект управленческой деятельности, который имеет организационное и юридическое оформление в виде руководящей должности или совокупности должностей, образующих подразделение организации. Это может быть отдельный руководитель или группа руководителей. Субъект управления гене-

рирует и реализует решения, регламентирующие функционирование объекта управления.

От субъекта управления следует отличать субъектов управленческой деятельности: людей, в которых персонифицируются управленческие отношения; руководителей и сотрудников подразделений управления.

Для того чтобы взаимодействие между управляющей и управляемой подсистемами было эффективным, необходимо выполнение ряда условий:

- подсистемы должны соответствовать друг другу;
- управляющая и управляемая подсистемы должны быть совместимыми друг с другом;
- в рамках единства управляющая и управляемая подсистемы должны обладать относительной самостоятельностью;
- управляющая и управляемая подсистемы должны осуществлять между собой обратную связь, определённым образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны;
- управляющая и управляемая подсистемы должны быть заинтересованы в чётком взаимодействии.

Перечисленные условия должны обеспечить управляемость объекта, его реакцию на управляющее воздействие. Эта реакция может проявляться как готовность выполнения соответствующих требований, бездействия, противодействия, формальных действий, сотрудничества. Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между её управляющей и управляемой подсистемами существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные. Через эти связи осуществляется действие механизма управления.

4. Механизм управления — совокупность способов и средств воздействия управляющей подсистемы на деятельность управляемой подсистемы. Механизм управления состоит из административных, экономических, организационных и иных методов управления. Механизм управления должен отвечать следующим требованиям:

- соответствовать целям и задачам объекта управления;
- учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;

- предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;
- находиться под контролем;
- планомерно развиваться.

Признаки *эффективности* механизма управления:

- оперативность, надёжность, качество принимаемых решений при минимуме, связанных с этим, затрат времени;
- экономия расходов на содержание аппарата управления;
- улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда, снижение доли работников управления в совокупном персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей, своевременности и полноты информации, развития социально-психологических качеств менеджеров.

1.3. Менеджмент: функции и результаты

1.3.1. Функции менеджмента

Процессный подход рассматривает функции менеджмента во взаимосвязи. Менеджмент, согласно данному подходу, представляет серию непрерывных взаимосвязанных действий, то есть — процесс. Каждое из действий, осуществляемое в процессе управления, выполняет базовые функции: планирования, организации, мотивации и контроля.

1. *Планирование* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать участники организации, чтобы достичь этих целей. Посредством планирования руководство организации стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Цели и планы периодически пересматриваются, так как среда отличается изменчивостью, неопределённостью и рисками.

2. *Организация* означает структурирование работ и задач для выполнения планов и достижения целей. Работы и задачи выполняют люди, которых подбирает руководитель, делегируя отдельным из них полномочия по использованию ресурсов организации. Субъекты, которым делегированы полномочия, принимают на себя ответственность за выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются на отношения подчинения по отношению к руководителю.

3. *Мотивация* заключается в создании у людей внутреннего побуждения к выполнению запланированных работ и задач в соответствии с их обязанностями. Мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы мотивировать работников, руководителю следует определить, каковы их потребности, и обеспечить удовлетворение потребности посредством работы и выполнения поставленных задач.

4. *Контроль* предполагает обеспечение мер по достижению целей организации. Контроль означает:

- точное определение целей;
- измерение результатов, которые достигнуты;
- сравнение достигнутых результатов с ожидаемыми.

Если результаты существенно отличаются от ожиданий, то цели и планы пересматриваются, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Взаимодействие между функциями осуществляется в процессе руководства, коммуникаций и принятия решений. Для осуществления целей организации, надо руководить этим процессом: принимать решения и устанавливать коммуникации между людьми, организуя обмен информацией.

Руководство — деятельность, предполагающая возможность влияния на отдельных сотрудников и их группы так, чтобы они работали и выполняли задачи в направлении достижения целей организации.

Принятие решений — выбор способа достижения целей из всех имеющихся альтернативных вариантов. Принятие решений составляет основное содержание деятельности руководителя, так как предполагает понимание истинных масштабов и сложности проблем организации. Понимание проблем и выбор способов решений невозможно без информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация — процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет структуру отношений между людьми, то обеспечение её эффективного функционирования, в значительной степени, зависит от коммуникаций.

Процессный подход к управлению подчеркивает взаимозависимость функций управления, что отличает его от системного подхода, в котором рассматриваются взаимозависимость элементов организации и её взаимодействие с факторами внешней среды.

1.3.2. Менеджер — создатель организации

Учредители и менеджеры организации формируют важнейшие параметры будущей организации. Замысел организации принадлежит чаще её учредителям, которые начинают бизнес. Значительная роль принадлежит и тем, кто проектирует технологии, технику и соответственно — организацию как форму сочетания ресурсов бизнеса. Определённые задачи выполняют и те, кто занимается подготовкой кадров, создаёт объекты инфраструктуры, проводит консультирование, различные экспертизы, организует финансирование, страхование и учёт.

Менеджеры в процессе становления организации выполняют особую роль, ничуть не принижая заслуги всех участников. Менеджеры отличаются тем, что управляют работниками и процессами осуществления работ самых различных видов и направлений. В итоге менеджеры управляют и самой организацией, которая в процессе своего функционирования и развития на всех стадиях жизненного цикла продолжает создаваться, укрепляться, и совершенствоваться.

1.3.3. Функциональные характеристики менеджмента

Классическое понимание традиционного менеджмента основано на разделении процесса управления по функциям. Исходя из состава функций, классическое содержание менеджмента определяется как управленческая деятельность, предполагающая видение перспектив, планирование деятельности организации, предвидение результатов, распоряжение ресурсами, координацию действий людей в процессе осуществления деятельности и контроль над её результатами.

За прошедший XX век экономика претерпела значительные изменения. Изменился и менеджмент, постепенно обретая современное содержание, для которого характерны:

- обособление самостоятельных направлений менеджмента: инновационного, корпоративного, логистического и т. д.;
- появление новых функций менеджмента: развитие этики и культуры менеджмента, социальной ответственности, изменений, интеллектуального творческого процесса управленческих решений, интеллектуального лидерства, управления командами и проектами;
- нестабильность и динамичность внешних и внутренних условий, вынуждающих менеджеров постоянно менять цели и проводить организационные изменения;
- радикальное изменение отношений между руководством и персоналом, способствующее становлению лидеров, которые могут вес-

ти людей за собой к выполнению поставленных целей, используя сильные стороны личности и знания каждого члена коллектива;

- рост внимания к факторам риска, которые в современной экономике становятся приоритетными в принятии управленческих решений.

Менеджмент с подобными чертами, существенно отличается от классического представления о менеджменте:

- лояльностью к работающим;
- высокой степенью ответственности;
- эффективными организационными коммуникациями;
- атмосферой, способствующей раскрытию личности;
- участием сотрудников в управлении;
- чувствительностью к изменениям в окружающей среде;
- удовлетворённостью сотрудников в результатах труда;
- переходом от авторитарного руководства к лидерству;
- приоритетностью потребительских предпочтений;
- этичностью бизнеса и менеджмента;
- доверием к людям;
- видением перспектив развития организации;
- высоким значением личности менеджеров.

1.3.4. Организационные результаты менеджмента

Ответственность за деятельность организации возлагается, прежде всего, на менеджеров, которые ею управляют. Именно менеджеры отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных её учредителями. Для подчинения всей совокупности процессов и действий членов организации единой цели менеджеры создают организационную структуру. Подчинение цели означает, что организация должна получать результат:

- прибыль;
- увеличение доходов участников организации;
- удовлетворение социальных потребностей и т. п.

Обязанность менеджера, таким образом, заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации.

Эффективность организации — степень её приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, т. е. предоставить потребителям необходимые им товары и услуги и какие при этом затрачивает ресурсы.

Рациональность действий менеджеров — оценка количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырьё, материалы, денежные средства и труд сотрудников, задействованных в производстве данного объёма продукции или получении определённого результата). По сути, имеется в виду объём ресурсов, необходимый для производства товара или услуги. Рациональность может быть рассчитана как количество ресурсов, использованных для производства товара или услуги.

Менеджеры должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации. Деятельность менеджеров заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности, при одновременном стремлении:

- а) к достижению целей компании по качеству обслуживания;
- б) удовлетворённости потребителей конечного продукта.

Главная обязанность менеджеров состоит в обеспечении высокой результативности работы, выраженной в степени достижения целей организации при эффективном и рациональном использовании имеющихся ресурсов.

Резюме

Современный менеджмент развивается как противоречивое единство двух сторон: менеджера (управляющего) и исполнителя (управляемого). Менеджер и исполнитель отличаются собственными моделями поведения и качествами. Менеджер применяет различные методы и инструменты воздействия на исполнителя для достижения целей и задач. Исполнитель может помогать или препятствовать менеджеру в этом. При этом у менеджера и исполнителя либо есть взаимное понимание и обоюдное согласие к достижению целей и выполнению задач, либо оно отсутствует. В таком случае может возникнуть конфликт между менеджером и исполнителем.

Информационные технологии как важнейший фактор изменений в менеджменте создают условия для получения информации — источника новых конкурентных преимуществ для предпринимательских организаций.

Следует разделять термины «менеджмент» и «управление». Термин «управление» охватывает всевозможную деятельность и соотносится с названиями различных систем, административных и структурных органов, осуществляющих функции управления и т. д. Термин «менеджмент» имеет более узкое определение и рассматривается как наука и особый вид профессиональной деятельности,

направленной на обеспечение эффективного функционирования людей в группах и организациях, взаимоотношений менеджеров и исполнителей.

Менеджмент — вид профессиональной деятельности, направленной на эффективное и рациональное достижение целей организации посредством выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля над использованием организационных ресурсов.

Менеджер — руководитель, прошедший необходимые процедуры профессионального отбора и специальной подготовки в области управления организацией, способный к достижению поставленных собственником целей и задач, соответствующих уставу организации.

Основными характерными чертами деятельности менеджера являются: организация и управление людьми в организации, применение в работе административных, экономических и социально-психологических методов управления, внедрение инноваций, видение перспектив организации, умение стратегически мыслить и разумно рисковать, принимать взвешенные и обоснованные решения и брать ответственность на себя.

Профиль новаторского менеджмента раскрывается через содержание таких составляющих, как: предпосылки, смысл, роль, значение, катализаторы. Новаторский менеджмент наряду с классическими принципами применяет новые: глобальность процессов и явлений, рост неопределённости, рисков и конкуренции на рынках ресурсов и готовой продукции и т. д.

Труд менеджера является, преимущественно, умственным, творческим, имеет свой предмет (информацию) и средства труда, позволяющие работать с информацией. Основными факторами, оказывающими влияние на содержание и результаты труда менеджера, являются: стремительное развитие технологий, гибкость процесса труда и его виртуализация, формирование новых компетенций менеджеров, распространение лидерства по всем уровням управления организацией, способности к экспериментам и научению.

В организационной иерархии выделяют высших менеджеров, менеджеров среднего звена, менеджеров первой линии, функциональных и линейных менеджеров, менеджеров проектов. Основными ролями менеджера являются информационные, межличностные и роли, связанные с принятием решений.

Научную основу менеджмента составляет сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления людьми и их группами в процессе производства благ.

Менеджмент как наука сформировался в рамках классического направления ближе к началу XX века. Классический менеджмент представлял три самостоятельных области знаний: научный менеджмент (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Л. Гилберт, Ф. Гилберт), концепции бюрократических организаций (М. Вебер) и административных принципов (А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Бернард). Области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер), концепция человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. МакГрегор), научный бихевиоризм. Современные теории в научном менеджменте: теория систем, ситуационный и процессный подходы.

Искусство менеджмента предполагает творческое применение накопленного опыта и приобретённых знаний на практике и проявляется в различных формах, что также требует определённого природного дара — лидерства. Основу искусства менеджмента составляют талант, оригинальность и самобытность личности руководителя.

Компетентность менеджера включает физические характеристики, особенности характера, социальные черты. К группе профессиональных компетенций менеджера, прежде всего, относят: видение стратегических и тактических целей организации, формулирование её миссии и создание ценностей, способность подбирать сотрудников, формирование деловых коммуникаций, организацию собственного рабочего времени и умение отдыхать.

Основными методами менеджмента являются административные, экономические и социально-психологические методы. Основные инструменты современного менеджмента включают в себя: экономические, организационные, институциональные, технические и целевые.

Система управления — совокупность органов, взаимодействие которых позволяет выполнять функции управления организацией; состоит из управляющей и управляемой подсистем. Структура управления представляет собой совокупность органов управления, находящихся в определённом соотношении и соединённых коммуникационными каналами.

Базовыми функциями управления являются: планирование, организация, мотивация и контроль. Взаимодействие между функциями осуществляется в процессе руководства, коммуникаций и принятия решений.

Замысел организации, как правило, принадлежит её учредителям, которые формируют важнейшие параметры будущей организации.

В создании организации значительная роль принадлежит тем, кто проектирует технику и технологии, занимается подготовкой кадров, создаёт объекты инфраструктуры, организует учёт и пр. Наряду с другими участниками менеджеры при создании организации управляют работниками и процессами осуществления работ различных видов и направлений.

Современное содержание менеджмента существенно отличается от классического понимания традиционного менеджмента. Для современного менеджмента характерны: обособление инновационного, корпоративного, логистического и других направлений менеджмента; развитие этики и культуры менеджмента и иных новых функций менеджмента; нестабильность и динамичность внешних и внутренних условий; радикальное изменение отношений между руководством и персоналом; рост внимания к факторам риска.

Ответственность за деятельность организации возлагается, прежде всего, на менеджеров, поскольку именно они отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных её собственниками. Обязанность менеджера заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации.

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой понятие «современный менеджмент», каковы его характерные черты?
2. По каким направлениям, наиболее вероятно, могут развиваться взаимоотношения менеджера и исполнителя?
3. Какую роль играют информационные технологии в современном менеджменте?
4. Дайте определения понятиям «менеджмент» и «управление».
5. Охарактеризуйте сферы и особенности применения понятий «менеджмент» и «управление».
6. В чём заключается цель деятельности менеджера, что составляет её предмет?
7. Дайте определение понятию «менеджер».
8. Какие основные черты характеризуют деятельность менеджера?
9. Раскройте содержание основных составляющих профиля новаторского менеджмента.
10. Какие классические и новые принципы применяет новаторский менеджмент?

11. В чём состоит двойственное положение менеджеров в организациях?

12. Какова специфика труда менеджера?

13. Что составляет предмет и средства труда менеджера?

14. Какие факторы оказывают существенное влияние на содержание и результаты труда менеджера?

15. Какими навыками должен обладать менеджер?

16. Какие недостатки могут быть свойственны менеджерам?

17. Дайте характеристику типов менеджеров в соответствии с их положением в организационной иерархии.

18. Дайте определение понятию «роль менеджера».

19. Назовите роли менеджера в организации.

20. На что направлены усилия научного менеджмента?

21. Что составляет научную основу менеджмента?

22. Назовите основные научные положения менеджмента.

23. Какие классические научные концепции внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления?

24. Какие современные научные подходы получили развитие?

25. Дайте краткую характеристику самостоятельных областей знаний классического менеджмента (научного менеджмента, концепции бюрократических организаций и административных прин-ципов).

26. Раскройте сущность самостоятельных областей знаний гуманистического менеджмента (движения человеческих отношений, концепции человеческих ресурсов и научного бихевиоризма).

27. Раскройте сущность современных теорий в научном менеджменте (теории систем, ситуационного и процессного подходов).

28. Что понимается под искусством менеджмента?

29. В каких формах проявляется искусство менеджмента?

30. Дайте определения понятиям: «компетенция», «компетентность менеджера», «профессиональные компетенции менеджера».

31. Раскройте сущность административных, экономических и социально-психологических методов менеджмента.

32. Дайте характеристику основных инструментов менеджмента.

33. Что представляет собой система управления и каковы её элементы?

34. Назовите основные признаки эффективности механизма управления.

35. Раскройте сущность основных функций менеджмента.

36. Какую роль играют менеджеры в процессе создания организации?

37. Назовите основные характерные черты современного менеджмента в сравнении с чертами классического представления о менеджменте.

38. Что понимается под эффективностью организации?

39. Что означает рациональность действий менеджеров?

40. В чём состоит ответственность менеджеров и в чём заключается их обязанности?

Упражнения

Упражнение 1.1. «Деятельность и мастерство менеджера»

По мнению Президента компании «Техно-Электрон» Виктора Крюка, управленца почти с полувековым опытом руководящей работы, — менеджеры компании являются тем ресурсом, который заполняет различные уровни иерархии управления для эффективной передачи информации от высшего руководства компании до исполнителей (сотрудников отделов и служб, рабочих цехов и производств), результатом труда которых становится выпуск продукции, оказание услуг или выполнение работ. Информация до сотрудников отделов, служб, цехов и производств доводится в виде приказов, распоряжений, производственных графиков и планов и сопровождается требованием неукоснительного и своевременного выполнения. Процессы труда и производства предельно стандартизированы и организованы на основе принципов разделения труда и специализации.

Мастерство менеджера сводится к своевременному выполнению показателей плановых заданий, регулярной отчётности, повышению качества продукции, норм выработки и снижению расходов, контролю соблюдения исполнителями трудовой и производственной дисциплины. Высоко ценится лояльность к руководству в организации и способность проявлять инициативу в пределах поставленных задач.

Оцените взгляды Виктора Крюка на деятельность и мастерство менеджеров организации.

Варианты ответов:

1. Взгляды соответствуют далёкому прошлому.
2. Взгляды соответствуют особому характеру.
3. Взгляды соответствуют далёкому будущему.

Упражнение 1.2. «Методы и инструменты менеджмента»

В работе менеджеры используют методы управляющего воздействия на исполнителей с учётом особенностей и характера объекта

управления, вида осуществляемой деятельности. Методы управляющего воздействия на исполнителей сгруппированы по отдельным признакам. Явным противником какой группы методов является Виктор Крюк, работая на посту Президента компании «Техно-Электрон»?

Варианты ответов:

1. Административных.
2. Социально-психологических.
3. Экономических.

Упражнение 1.3. «Функциональные характеристики менеджмента»

Классическое понимание традиционного менеджмента основано на разделении процесса управления по функциям. Исходя из состава функций, классическое содержание менеджмента определяется как управленческая деятельность, предполагающая видение перспектив, планирование деятельности организации, предвидение результатов, распоряжение ресурсами, координацию действий людей в процессе осуществления деятельности и контроль над её результатами. За прошедший XX век системы хозяйствования претерпели значительные изменения. Трансформировался и менеджмент, постепенно обретая современное содержание, для которого характерны:

Варианты ответов:

1. Начало эпохи промышленной революции.
2. Нестабильность и динамичность внешних и внутренних условий, вынуждающих менеджеров постоянно менять цели и проводить организационные изменения.
3. Расширение рынков сбыта генетически модифицированной продукции.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
1.1	2
1.2	2
1.3	2

Контрольные задания

Контрольное задание 1.1. «Типы и роли менеджеров»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Варианты выполнения контрольного задания.

1. _____ должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации. Деятельность _____ заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности, при одновременном стремлении к достижению целей.

2. Методы _____ — методы управляющего воздействия субъекта управления, которые применяются в работе _____ с учётом особенностей и характера влияния на объект управления.

3. Каждая роль, выполняемая одним из _____, предполагает выполнение определённых видов деятельности, что в итоге и обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций. Для понимания особенностей деятельности _____ роли подразделяются на категории.

Контрольное задание 1.2. «Система управления»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Варианты выполнения контрольного задания.

1. Научно-методическое обеспечение управления — современные научные методы _____, исследования систем _____, передового отечественного и зарубежного опыта, инструментов _____.

2. Управленческий аппарат — субъект _____ деятельности, который имеет организационное и юридическое оформление в виде руководящей должности или совокупности должностей, образующих _____ организации. Это может быть отдельный руководитель или группа руководителей. Субъект управления генерирует и реализует решения, регламентирующие функционирование _____ управления.

3. Научная основа _____ — сумма знаний об _____ в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм _____ людьми и их группами в процессе производства материальных благ.

Контрольное задание 1.3. «Организационные результаты менеджмента»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Варианты выполнения контрольного задания.

1. Разработка _____ решения, которое зачастую касается структурных изменений, перестройки привычного хода _____ и постоянно сопровождается _____ реакциями сторонников сложившихся форм и методов работы.

2. Ответственность за деятельность организации возлагается, прежде всего, на _____, которые управляют организацией. Именно _____ отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных её _____.

3. Менеджеры _____ звена занимают позиции на _____ уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность _____ подразделений организации.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
1.1	1. <i>Менеджеры</i> должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации. Деятельность <i>менеджеров</i> заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности, при одновременном стремлении к достижению целей. 2. Методы <i>менеджмента</i> — методы управляющего воздействия субъекта управления, которые применяются в работе <i>менеджера</i> с учётом особенностей и характера влияния на объект управления. 3. Каждая роль, выполняемая одним из <i>менеджеров</i>, предполагает выполнение определённых видов деятельности, что в итоге и обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций. Для понимания особенностей деятельности <i>менеджера</i> роли подразделяются на категории.	3
1.2	1. Научно-методическое обеспечение управления — современные научные методы <i>управления</i>, исследования систем <i>управления</i>, передового отечественного и зарубежного опыта, инструментов <i>управления</i>. 2. Управленческий аппарат — субъект <i>управленческой</i> деятельности, который имеет организационное и юридическое оформление в виде руководящей должности или совокупности должностей, образующих <i>подразделение</i> организации. Это может быть	2

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	отдельный руководитель или группа руководителей. Субъект управления генерирует и реализует решения, регламентирующие функционирование <i>объекта</i> управления. 3. Научная основа <i>управления</i> — сумма знаний об <i>управлении</i> в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм <i>управления</i> людьми и их группами в процессе производства материальных благ.	
1.3	1. Разработка <i>управленческого</i> решения, которое зачастую касается структурных изменений, перестройки привычного хода <i>производства</i> и постоянно сопровождается <i>негативными</i> реакциями сторонников сложившихся форм и методов работы. 2. Ответственность за деятельность организации возлагается, прежде всего, на <i>менеджеров</i> , управляющих организацией. Именно <i>менеджеры</i> отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных её <i>учредителями</i> . 3. Менеджеры <i>среднего</i> звена занимают позиции на <i>промежуточных</i> уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность <i>важнейших</i> подразделений организации.	2

Контрольный тест

1. Менеджмент — это:

1.1. Способ управления системами и процессами, которым пользуются люди для повышения эффективности закупок, производства и продаж созданного для конечного потребителя товара, оказанной услуги или выполненной работы.

1.2. Инструмент воздействия субъекта на объект управления с целью рационального использования всех видов ресурсов, необходимых для планирования, организации и контроля бизнес-процесса.

1.3. Вид профессиональной деятельности, направленной на эффективное и рациональное достижение целей организации посредством выполнения функций планирования, организации, лидерства, мотивации и контроля над использованием организационных ресурсов.

2. Деятельность менеджера — заключается:

2.1. В применении менеджером методов научного исследования с целью выявления резервов роста эффективности закупочной, производственной и сбытовой деятельности организации.

2.2. В применение менеджером средств воздействия на исполнителей для достижения цели организации, которой он руководит.

2.3. В применении менеджером знаний, навыков и умений организации безубыточного бизнес-процесса.

3. Для какого типа менеджеров свойственны характеристики: непосредственная ответственность за обеспеченность ресурсами, достижение результатов производства и реализации продукции, оказания услуг или выполнения работ, выполнение установленных правил и процедур, обеспечение эффективности производства на основе использования организационных методов мотивирования исполнителей к достижению целей и выполнению задач?

3.1. Высшие менеджеры.

3.2. Менеджеры среднего звена.

3.3. Менеджеры первой линии.

4. Менеджеры какого типа выполняют важную роль в работе современных организаций, но функционируют, как правило, вне иерархии управления? При создании инноваций они координируют взаимодействия маркетологов, финансистов и производителей. По мере сокращения уровней иерархии, перехода к горизонтальным структурам, потребность в менеджерах такого типа возрастает. Одно из основных требований к таким руководителям — управленческие навыки, так как для достижения успеха им необходимо координировать работу самых разных сотрудников.

4.1. Менеджеры проектов.

4.2. Функциональные менеджеры.

4.3. Линейные менеджеры.

5. При наличии каких качеств руководителей менеджмент может стать настоящим искусством?

5.1. Честность и порядочность.

5.2. Воображение и креативность.

5.3. Пунктуальность и организованность.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.2
3	3.3

Номер теста	Варианты ответов
4	4.1
5	5.2

Список литературы

1. Адизес И. Размышления о менеджменте / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. М. Ишковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 368 с.
2. Адизес И. К. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
3. Ассен ван М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. Ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер с англ. В. Н. Егорова; агентство «Berenschot». — 2-е изд. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. — 319 с.
4. Бойет Джозеф, Бойет Джимми Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. — 3-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. А. А. Калинина. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. — 416 с.
5. Брайан Трейси. Менеджмент / Брайан Трейси; пер. с англ. С. Кировой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 144 с.
6. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие / И. И. Мазур и др. — М.: Издательский центр «Елима», 2008. — 784 с.
7. Маршев В. И. История управленческой мысли: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 713 с.

Глава II. Внешняя и внутренняя среда организации: составляющие и управление

2.1. Внешняя среда организации

2.1.1. Структура внешней среды организации

Организация представляет собой открытую систему, которая состоит из отдельных элементов. В процессе осуществления своей деятельности организация в целом и её элементы (подразделения) в частности, тесно взаимодействуют с различными элементами, которые в совокупности представляют *внешнюю среду организации*. Успех организации в значительной степени зависит от действия сил, формирующих её внешнее окружение. Внешняя среда организации постоянно развивается, меняются степень и характер её влияния на поведение организаций. Вследствие этих причин исследование перемен, происходящих во внешней среде, предполагает идентификацию, определение и анализ основных компонентов внешней среды.

Внешняя среда включает элементы, находящиеся вне пределов организации, но оказывающие на неё существенное воздействие. Определить окружение и оценить её влияние на организацию можно, разделив внешние факторы на три группы: силы глобального, косвенного и прямого воздействия на организацию.

Среда *глобального воздействия* включает факторы международного воздействия на состояние организации.

Среда *косвенного воздействия* — факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: технологические, социально-культурные, правовые, экономические, политические, экологические факторы.

Среда *прямого воздействия* включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и испытывающие на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести потребителей, поставщиков, конкурентов, трудовые ресурсы.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Это технологические, социально-культурные, экономические, политические, правовые, экологические, международные факторы.

Прежде чем рассматривать факторы прямого и косвенного воздействия, проанализируем общие характеристики внешней среды.

2.1.2. Характеристика внешней среды

Факторы внешней среды отличаются диверсифицированным характером воздействия на организации. Сегодня интерес руководителей не ограничивается вниманием к экономическим и техническим условиям развития организаций. Изменение структуры и рост влияния политических сил, социальных ценностей, экономических условий и правовой ответственности вынуждают руководителей расширять спектр внешних воздействий, которые необходимо учитывать в процессе управления деятельностью организаций. В этом контексте, кроме самих факторов, учитываются подвижность, сложность и неопределённость внешней среды, взаимосвязанность факторов внешней среды.

Подвижность — скорость изменений в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью, однако есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в фармацевтической, химической и электронной промышленности она выше, чем в машиностроении и пищевой промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные изменения затрагивают лёгкую промышленность и сферу общественного питания.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих организациях подразделение исследований и разработок подвержено воздействию подвижной среды, поскольку технологические нововведения необходимо отслеживать постоянно. Непосредственное производство испытывает воздействие медленно изменяющейся среды. Это может быть обусловлено стабильными поставками сырья, материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности размещены в разных регионах или ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая всю сложность работы в условиях высокоподвижной среды, менеджмент организаций или их подразделений должен более тщательно отслеживать изменения факторов внешней среды, чтобы принимать эффективные решения. Это делает принятие решений более сложным процессом.

Сложность — число и комбинация факторов внешней среды, на которые менеджмент организации должен реагировать, учитывая уровень вариативности каждого фактора. Если менеджмент организации испытывает давление органов государственного регулирования, профсоюзов, конкурентов и ускоренных технологических изменений, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем организация, испытывающая действия нескольких поставщиков при отсутствии изменений в технологии. То есть, по показателю разнообразия воздействующих на организацию факторов, в более сложных условиях будет находиться та организация, которая использует технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой всё это не касается.

Неопределённость — степень достаточности информации, которой располагает менеджмент организации о конкретном факторе, воздействующем на поведение организации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её надёжной. Поскольку бизнес как деятельность становится сложнее, требуется всё больше и больше информации, но уверенность в её точности может снижаться. Зависимость от количества факторов и их дифференцированного влияния на организацию усиливает неопределённость. Чем выше неопределённость внешнего окружения, тем труднее принимать эффективные решения.

Взаимозависимость факторов — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Например, за снижением добычи и поставок нефти следует рост цен на нефтепродукты и изменение состояния экономики. Это может стать причиной применения норм использования топлива и принятия федерального проекта по преодолению энергетической зависимости.

Взаимозависимость отдельных факторов внешней среды ставит проблему оценки их влияния на деятельность организации иначе, чем менеджеры привыкли её видеть. Внешние факторы нельзя учитывать изолированно. Факторы взаимосвязаны и изменяются.

Внешнюю среду подразделяют на составляющие:

- глобальную среду (международную среду);
- среду косвенного действия (общую среду);
- среду прямого действия (функциональную среду).

2.1.3. Глобальная среда

Глобальная среда (международная среда) создаёт предпосылки для соответствующего стиля в менеджменте, вынуждая его создавать стратегии выхода на новые рынки, менять структуру бизнеса, поэтапно решая новые задачи, свойственные глобальной среде бизнеса:

- на первом этапе рыночный потенциал организации ограничен рамками страны происхождения. Производство и маркетинг ведутся в пределах её внутреннего рынка. Менеджеры ещё только рассматривают варианты выхода на международный рынок;
- на втором этапе возрастает значение экспорта для развития компании и стратегий, учитывающих конкуренцию и возможности последующей адаптации ассортимента к местным ценностям и интересам. Создаются международные подразделения;
- на третьем этапе для обеспечения роста продаж, мощности компании размещаются в разных странах мира. Компании концентрируются на распространении аналогичных товаров во многих странах. По всему миру используются стандартные подходы к реализации товара и формированию рекламных стратегий;
- на четвёртом этапе развития компания не привязана к рынкам одной страны или группы стран. Такие компании работают в глобальном масштабе, продавая товары и закупая ресурсы в странах, которые предлагают наиболее выгодные условия. На этом этапе собственность, контроль и высшее руководство компанией распределяются по нескольким странам мира.

Для выхода за пределы национальных рынков менеджмент использует различные стратегии:

- *экспорта* товаров и услуг с размещением мощностей производства в стране юрисдикции компании, вывозом продукции для реализации за рубежом, что позволяет увеличивать объём продаж, нести минимальные издержки по привлечению ресурсов и снижать глобальные риски. При поставке товаров на экспорт возникает множество проблем, связанных с перемещением товаров на большие расстояния, с зарубежным и внутренним законодательством, иностранной валютой и, конечно же, культурой. Но такого рода затраты в сравнении с необходимым для строительства заводов за рубежом инвестиций, весьма невелики. Экспорт товаров из развитых стран в развивающиеся получил название встречной торговли. Встречная торговля представляет собой бартер (обмен товаров на товары). У многих развивающихся стран есть товары для обмена, но нет иностранной валюты;

- *кооперации* с зарубежными поставщиками и подрядчиками по основным производственным процессам с передачей им отдельных функций, связанных с маркетингом, поставками сырья и т. п. В рамках такой стратегии менеджмент компании, участвуя в международном разделении труда, получает возможность производить продукцию в тех странах, в которых используются трудовые и материальные ресурсы с наименьшими издержками;

- *лицензирования* с целью производить и реализовывать продукт силами лицензиата (держателю лицензии) аналогичный поставляемому лицензиаром (компанией, обладающей правом на использование торговых марок и патентов); по лицензиям осуществляется продажа технологий, патентов, права на использование торговых марок. Лицензионное соглашение позволяет лицензиату производить и продавать продукт, аналогичный поставляемому лицензиаром. Последний при этом получает возможность участвовать в производстве и реализации продукции за рубежом с относительно небольшими затратами;

- *франчайзинга* — приобретения необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку, права на использование имени правообладателя (франчайзера), стандартизированной производственной системы. Если лицензиат сохраняет собственное наименование и систему производства, то франчайзи соглашается действовать под маркой и по правилам компании-франчайзера;

- *прямого инвестирования* в производство за рубежом, что обеспечивают организации наиболее высокий уровень участия в международной торговле. Прямые инвестиции осуществляются организациями в различных формах:

- а) *участия компании в управлении производственными мощностями*, что отличает данную стратегию выхода на рынок от всех остальных, допускающих гораздо меньшую степень контроля за рубежом деятельности;

- б) *участия в стратегических альянсах и партнёрствах*, для образования совместных предприятий, что позволяет разделить затраты и риски с другой компанией (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В партнёрствах разрабатываются новые продукты, создаются производственные мощности, формируется сеть дистрибьюторов. Партнёрство оказывается самым быстрым, дешёвым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень;

в) *создания сетевых альянсов*, которые представляют набор партнёрств с различными организациями, деятельность которых имеет международный характер. Сетевые альянсы помогают организациям снизить издержки, укрепить конкурентные позиции;

г) *создания зарубежного филиала, подконтрольного компании*, которая стремится выйти на международный рынок. Наличие филиала позволяет компании добиться экономии издержек экспорта (за счёт сокращения длины каналов распределения, уменьшения затрат на транспортировку, снижения потерь). Кроме того, местные менеджеры лучше ориентируются в своей стране, чем иностранцы;

д) *организации нового предприятия* (дочерней компании), обладающего наибольшим потенциалом для получения прибыли.

2.1.4. Среда косвенного действия

Среда косвенного действия (общая среда) представляет внешние силы косвенного воздействия (элементы), оказывающие косвенное влияние на организации. Она включает технологические, социально-культурные, экономические, правовые, политические, экологические, международные факторы, воздействующие на поведение и деятельность организации. Изменения в федеральном законодательстве или экономическая рецессия также являются частью общей среды организации. Подобные события не влияют на повседневную деятельность организации напрямую, но в конечном итоге воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором непосредственно работает организация, воздействует на большинство её повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Общая среда представляет собой наиболее удалённые от организации внешние факторы, влияющие на её состояние, не оказывая непосредственного воздействия на текущие операции.

Выделим несколько основных аспектов общей среды.

Технологический аспект включает научные и технологические нововведения, призванные стимулировать конкуренцию, помогать компаниям добиваться роста и качества производства. Научно-технические достижения способствуют конкуренции, помогают инновационным компаниям увеличивать рыночную долю, обладают потенциалом для изменений ожиданий покупателей.

Социально-культурный аспект включает демографические параметры, нормы, обычаи и ценности населения страны, где работает организация. Важные социокультурные характеристики — это: географическое распределение и плотность населения; средний

возраст населения; уровень образования населения; состав рабочей силы. Данные параметры характеризуют перспективу развития потребительских рынков. Глобализация потребительских рынков и рынка рабочей силы сопровождается усилением разнообразия внутренней и внешней среды организации.

Экономический аспект характеризует общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. Элементы экономической среды: покупательная способность потребителей; уровень безработицы; процентные и учётные ставки и т. д. С глобализацией экономики сложность экономической среды возрастает и создаёт высокую неопределённость для менеджеров.

Политический аспект формируется под влиянием политики, проводимой политической элитой конкретной страны в области социально-экономического решения проблем модернизации и нововведений, участия государства в хозяйственных процессах, создания институтов гражданского общества, межнациональных и межкультурных взаимодействий и т. д. Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных групп влияния, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за приемлемые для общества рамки.

Правовой аспект опирается на государственную систему права, применения права (федеральные законы и законы субъектов федераций) и местные законодательные акты, направленные на оказание влияния на поведение компаний в конкретной стране. Менеджеры организаций, осуществляющие деятельность за рубежами своей страны, должны быть знакомы с практикой государственного регулирования и законодательства в других странах.

Экологический аспект включает в себя элементы, возникающие на Земле естественным образом, — растения, животных, природные ресурсы (воздух, вода и климат) и т. д. Защита природной среды занимает важное место в политике всех стран мира. К правительствам всё активнее предъявляются требования о предоставлении отчёта по мерам, принятым для ограничения вредных выбросов и разумного использования природных ресурсов. Экологическая среда отличается от остальных секторов общей среды тем, что «не имеет собственного голоса». Давление на менеджеров с целью заставить их заботиться об охране природы может исходить из государственных предписаний, требований потребителей, средств массовой информации, действий конкурентов и т. д.

Международный аспект способствует становлению условий развития организаций и событий, происходящих за рубежами страны происхождения организации. В составе международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, формируются новые социальные, технологические и экономические тенденции.

2.1.5. Среда прямого действия

Среда прямого действия (функциональная среда) включает в себя силы прямого воздействия (элементы), непосредственно связанные с деятельностью организации: потребителей, конкурентов, поставщиков и рынок труда.

Потребители — индивиды и организации, приобретающие товары, услуги, результаты работ, осуществляемых сотрудниками организации. Создание потребителей — одна из важнейших целей бизнеса. Удовлетворение запросов потребителей делает организацию успешной. Существование организации зависит от способности менеджмента находить потребителя результатов её деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти всё, относящееся к результатам её деятельности. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Значительным является воздействие потребителей на внутреннюю структуру организации. Организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты — действующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей. Влияние конкурентов на поведение организации невозможно оспаривать. Руководители организации понимают, что если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, то есть лучше, чем это делают конкуренты, организации не выдержать давление конкурентов. Не только потребители, но и конкуренты могут определить, какие результаты деятельности можно продать и по какой цене. Реагируя на действия конкурентов, менеджмент организаций использует инновации, создаёт новые рынки, конкурентные преимущества и добивается более высоких показателей эффективности.

Потребители — не единственный объект соперничества организаций. Конкурентная борьба может вестись за персонал, сырьё,

материалы, капитал и право использовать определённые технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как: условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчинёнными.

Поставщики обеспечивают поступление сырья, материалов, капитала, необходимых для производства и реализации продукции. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Бесперебойное получение ресурсов повышает стабильность производства и снижает неопределённость внешней среды функционирования организации.

Рынок труда образуют люди наёмного труда. Состояние рынка труда определяется спросом на рабочую силу со стороны потенциальных работодателей, предложением рабочей силы со стороны лиц, обладающих способностью к труду, политикой государств в области регулирования процессов использования рабочей силы, деятельностью общественных организаций (профсоюзов, профессиональных ассоциаций и т. д.). В настоящее время на рынок труда значительное влияние оказывают: растущая потребность в работниках, владеющих информационными технологиями; необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; международные организации и транснациональные компании, влияющие на процессы миграции рабочей силы, что создаёт её дефицит в одних областях и избыток в других.

Изменения в секторах общей и функциональной сред являются источником сложнейших проблем:

- взаимодействия организаций с внешней средой; проблема в том, что взаимодействия организаций с элементами внешней среды детерминируют уровень неопределённости последствий тех решений, которые принимаются менеджерами; принимая решения, менеджеры должны реагировать на изменения внешней среды и адаптировать организацию к изменяющимся условиям среды;

- неопределённости среды; проблема в том, что менеджеры не обладают достаточной информацией для того, чтобы понимать и точно прогнозировать динамику изменения внешней среды, поэтому не могут своевременно использовать знания о внешней среде для принятия решений.

Обеспечение взаимодействия организации с внешней средой осуществляется в процессе её адаптации к факторам внешней среды.

Состав и динамика влияния факторов внешней среды на поведение конкретной организации преимущественно определяются:

- отраслевыми особенностями производства;
- спросом и предложением на рынках сбыта продукции;
- уровнем сложности технологического процесса;
- размером организации.

Степень влияния приведенных факторов предполагает различные организационные усилия со стороны менеджеров. Соответственно, для принятия решений требуется различный состав и количество ресурсов. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, например, ввиду усиления конкуренции, либерализации экономической политики государства, организация встречается с очень высоким уровнем неопределённости. Такое положение дел наиболее характерно для компаний, ведущих бизнес в отраслях производства электронных приборов и средств связи, компьютеров, телекоммуникационного и авиакосмического оборудования. Если компания работает в отрасли, которая подвержена влиянию ограниченного числа относительно стабильных внешних факторов, например, производство упаковки для прохладительных напитков, пищевой продукции, менеджеры могут уделять внешним аспектам меньшее внимание. Следовательно, адаптация таких организаций к внешней среде становится рутинным действием.

Для адаптации к изменениям необходимы:

- ведение мониторинга факторов внешней среды, разработка стратегий в отношении к внешним изменениям, образование партнёрств, слияний и создание совместных предприятий;
- координация взаимодействий организации с ключевыми элементами внешней среды для поиска и обработки информации о происходящих за пределами организации переменах;
- организация экономической разведки для поиска в больших массивах внутренних и внешних данных, взаимоотношений и тенденций, которые могут иметь серьёзное значение для организации;
- создание специального программного обеспечения, позволяющего активно отслеживать взаимоотношения с потребителями и почти мгновенно фиксировать возникающие проблемы;
- проведение внешней дипломатии, которая становится все более важной задачей для компаний, потому что в современном мире изменения во внешней среде могут происходить очень быстро. Менеджерам для принятия правильных решений необходима актуальная информация о конкурентах, потребителях и других элементах внешней среды. Наиболее успешные компании используют

во внешней деятельности каждого сотрудника; формирование партнёрств для устранения административных границ, развития отношений взаимодействия и сотрудничества;

- создание стратегических альянсов или программ совместных действий, предусматривающих участие двух или более организаций. Как правило, такие формы взаимодействия создаются для реализации сложных проектов, связанных со значительными инвестициями.

2.2. Внутренняя среда организации

2.2.1. Общая характеристика внутренней среды организации

Организация, как ранее было отмечено, представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. Проанализируем наиболее существенные внутренние элементы организации, отличные от внешнего окружения, рассмотрим основные характеристики ключевых элементов как частей целого, их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

Внутренняя среда представлена совокупностью факторов, функционирующих внутри организации. Если организация — система, созданная людьми, то её внутренние факторы, в основном, являются результатом управленческих решений. По этой причине основные факторы самой организации предполагают внимание руководства: цели, структуру, разделение труда, управление, координацию, задачи, технологии и людей. Рассмотрим их основные характеристики и обсудим их взаимосвязь.

Цели. Организация — группа людей, которые имеют общие цели. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что они не могут выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, к которому стремится группа. Цели разрабатываются руководителями организации в процессе планирования и доводятся до участников организации. Этот процесс позволяет участникам организации осознать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели. Например, коммерческие организации сосредоточены на создании определённых товаров или услуг. Их цель: обеспечение производительности и прибыльности. Некоммерческие организации не ставят цель получение прибыли. Их волнуют затраты. Это находит отражение в наборе

целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определённых бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Крупные организации, как правило, имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, коммерческие организации должны сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Разработка целей проводится в отдельных подразделениях так же, как и в организации. Цели подразделений в различных организациях, имеющих сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Например, подразделения по планированию могут ставить цели сокращения времени на согласование плановых процедур, доведение показателей до подразделений, сбор отчётов. Финансовые подразделения могут ставить цели сокращения расходов на обслуживание привлечённых денежных средств и т. д. Однако ориентиром для постановки целей подразделений будут служить цели организации, тогда как цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений и организации в целом.

Структура. Формальные организации состоят из различных уровней управления и функциональных областей (подразделений). Понятие функциональной области относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом (производство, обучение персонала, планирование, финансы). Результатом логики взаимодействия уровней управления и функциональных областей становится организационная структура, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Разделение труда. Означает закрепление конкретного вида работы за специалистами, которые способны выполнить работу для организации лучше всех. Выбор схемы разделения и специализации труда, состава функциональных областей организации является

важнейшим предметом управленческих решений. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с её конкурентами.

Разделение труда происходит по вертикали и по горизонтали. По вертикали формируются уровни управленческой иерархии. По горизонтали разделяются виды труда, направленные на выполнение функций управления: планирования, организации, финансирования, учёта и т. д.

Управление. Разделение труда в организации позволяет создать не только специализированные организационные единицы (рабочие места) и функциональные области (подразделения), но и иерархию уровней управления. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчинённость лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчинённых из числа линейных руководителей. Число лиц, подчиняющихся одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Если в подчинении одного руководителя находится довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая даёт в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т. е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

Координация. Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа чётко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Задачи. Делятся на категории: работа с людьми, предметами (машинами, сырьём, инструментами), информацией. Два других важных момента в работе — частота повторения задачи и время, необходимое для её выполнения. Работа менеджера носит менее

монотонный, повторяющийся характер, по сравнению с работой, выполняемой рабочим. Время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Технология. Представляет комбинацию квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Технологии тесно связаны с целями и задачами организации. Использование конкретной технологии как средства преобразования сырья и материалов, поступающих на входе, позволяет их преобразовать в форму продукта, получаемую на выходе. Наиболее значимый компонент технологии — процесс, с помощью которого исходные сырьё и материалы преобразуются в желаемый продукт. По сути своей технология представляет способ, позволяющий осуществить такое преобразование, следовательно, достигать поставленные цели и выполнять задачи.

Влияние технологий на управление в значительной мере определяется тремя этапами технологических преобразований: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

1. Промышленная революция. Получены первые результаты материальной деятельности: от разработки орудий труда и технологий до производства готовых изделий. Накапливаемые веками знания приложены к орудиям труда, производственным процессам и продуктам. Начались процессы концентрации производства, ознаменовавшей создание крупных заводов, фабрик капитала, рабочей силы и профессионального менеджмента.

2. Стандартизация и механизация труда позволили снизить стоимость продукции. Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Стандартизация и механизация (использование машин и механизмов вместо людей), в настоящее время широко распространены в различных сферах и отраслях производства.

3. Конвейерная сборка. Позволила рабочим собирать изделие, оставаясь на своих рабочих местах. Затраты рабочего времени на вы-

полнение специализированных операций сократились, что привело к снижению себестоимости продукции.

Классификация технологий.

По величине объёма производства продукции:

1. Единичное, мелкосерийное, индивидуальное производство. Предполагается изготовление только одного изделия или малой серии одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определённого покупателя по его спецификациям или является опытным образцом (уникальные виды оборудования, техники и т. д.).

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, идентичных друг другу или очень похожих. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объёмах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производства, работа электростанций.

По очередности выполняемых операций:

1. Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологий.

2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп исполнителей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми (например, обслуживание клиентов в банке, страховой компании, которая связывает клиентов в группы лиц — производящих вклады, претендентов на кредит, страхующих имущество, получающих страховые возмещения и т. д.).

3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приёмов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определённые изменения в конкретном материале, поступающем в производство (например, производство точного измерительного прибора, стали определённой марки и т. д.).

Ни один из типов технологий не может считаться лучшим, каждый имеет свои преимущества, и соответствует выполнению опре-

делённых задач и достижению конкретных целей. Окончательно пригодность технологии определяется людьми, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации деятельность людей является важным и решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной, и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются важнейшим элементом внутренней среды организации.

Люди. Организации, руководители и подчинённые образуют группы людей. Каждый из них — личность с особыми чертами и потребностями, представляющими индивидуальность, благодаря которой организации достигают намеченных целей. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления.

2.2.2. Поведение людей в организациях

Существует несколько основных аспектов поведения людей, которые следует учитывать в процессе управления организацией: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведение руководителя.

1. Поведение отдельных людей является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Число потенциальных характеристик людей практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации — нулевая. Люди отличаются способностями, к выполнению какой-либо работы, потребностями, ожиданиями результатов своего поведения, восприятием окружающего мира и отношением к нему, совокупностью ценностей.

Способности человека индивидуальны, раскрывают присущие ему качества. Различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом (в процессе получения знаний). Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность будет занимать и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять

определённую работу, является средством увеличения выгоды от специализации.

На практике на поведение человека влияют и другие факторы, вынуждающие человека вести себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это — одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путём соответствующего обучения. Способности, вероятно, относятся к характеристикам, которые легче поддаются изменениям.

Предрасположенность даёт представление об имеющемся потенциале человека в отношении выполнения конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врождённых качеств, так и приобретённого опыта, предрасположенность открывается по отношению к определённой области (спорт, музыка, живопись). Предрасположенность в определённой области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определённой работе, время и расходы, понесённые в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. К базисным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди, как представляется, имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Для управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

Ожидания. Основываясь на опыте и оценке ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждёт от них организация, приведёт к достижению желаемых целей или

удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Восприятие — чувство, которое сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем восприятие как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково. Восприятие определяет — испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Отношение к окружающему миру формирует субъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияет на поведение. Отношение к работе становится важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий организации и стимулирования труда.

Ценности. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, ценности представляют общие убеждения, веру по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Ценности — индивидуальные характеристики — приобретаются посредством обучения и воспитания.

Руководители организаций имеют ценности, существующие в культуре организации и общества. Ценности формируют образцы поведения руководителей, дают ощущение отношения к организации и отражаются в её целях и политике. Большинство руководителей высшего звена, уверенные в желательности высоких этических норм, выражают этические ценности в своих письменных обращениях и твердо внедряют правила, регулирующие этику поведения.

Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Эта система составляет основу организационной культуры организации. Организация стремится иметь свои традиции и нормы поведения.

Приведённые характеристики определяют не только личность человека и особенности его поведения, но и отражают характер при-

способления данного лица к окружающей среде, то есть личностные характеристики и внешнее окружение, в совокупности, определяют поведение личности.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности, так направлять поведение работников, чтобы добиться целей организации, используя черты людей, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Рабочая среда — совокупность всех внутренних факторов, приспособленных к потребностям организации. Кроме характеристик личности, два аспекта окружающей среды настолько сильно влияют на характер поведения работника, что необходимо о них упомянуть. Это — группы и управленческое лидерство.

2. Поведение людей в группах. Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека — начало поведенческой школы в управлении. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются как в плановом порядке, так и спонтанно. Группами являются организация и её подразделения.

Члены группы формируют групповые ценности и нормы поведения (стандарты поведения), признаваемые приемлемыми. Чем в большей степени человек ценит принадлежность к группе, тем больше его поведение будет совпадать с групповыми нормами. Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Группы через групповые ценности и нормы влияют на поведение отдельного человека.

3. Поведение руководителя. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть лидером и влиять на поведение людей, заставляя их вести себя надлежащим образом. Лидерство осуществляется посредством стиля, отражающего ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчинённым, его самооценку и личность. Эффективность стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчинённых. Эффективность стиля лидерства, который избран руководителем, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер мотивировать работников на достижение целей и создать коллектив для работы организации.

В управленческой практике факторы внутренней среды организации должны анализироваться как элементы одной системы влияния на поведение организации.

2.2.3. Организационная культура

Рост неустойчивости внешней среды, вызывая необходимость постоянных изменений в организациях, способствует появлению новых организационных ценностей и предпочтений, стимулирует повышенное внимание менеджеров к организационной культуре организации.

Организационная культура — набор ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации; оказывает непосредственное влияние на развитие внутренней среды организации и характеризует её конкурентные преимущества; воздействует на поведение индивидов и определяет способности адаптации менеджмента организации к внешним условиям её развития; помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной деятельности.

Осознание культурных традиций помогает участникам организации чувствовать и понимать происходящее вокруг них. Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри компании, делая коллектив сплочённым. Она создаёт внешний образ организации, формирует её имидж, определяет характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами и партнёрами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с миссией компании.

Для каждой организации характерна своя внутренняя культура. Внутренняя культура, в свою очередь, посредством культурных ценностей становится фактором эффективности деятельности компании. Сопоставляя ценности организации и её цели, менеджеры вырабатывают и осуществляют стратегию развития и добиваются эффективного результата.

Организационная культура должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегии компании. В случаях достижения такого соответствия, работники, всецело заинтересованные в своём труде, формируют эффективно работающую организацию.

Уровни организационной культуры делятся на верхний, средний, нижний.

Верхний уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры, внешний вид сотрудников, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение и оформление офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Средний уровень представляют выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно

разделяемые и культивируемые её членами, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

Нижний уровень составляют ценности, укоренённые в культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Это — базовые убеждения. Именно они определяют сущность корпоративной культуры и поведение людей на подсознательном уровне.

Менеджмент организаций может придерживаться различных ценностей и основанных на их действии предположениях об организации и её сотрудниках. Предположения могут варьировать в зависимости от уровня готовности менеджмента исповедовать прямо противоположные установки. В некоторых организациях в качестве базовых убеждений выступает допущение о врождённой неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей.

Менеджмент, убеждённый во врождённой неприязни людей к труду:

- контролирует все действия работников;
- ограничивает степень их свободы;
- поддерживает подозрительность коллег друг к другу.

Менеджмент, убеждённый в необходимости доверия к людям, воспитанным на традициях стремления к высоким рубежам трудовых достижений, строит свою деятельность на предположениях:

- работники стремятся к выполнению поставленных задач на высоком уровне самосознания;
- сотрудники обладают достаточной степенью свободы и ответственности для выполнения поставленных задач;
- коллеги доверяют друг другу и работают сообща.

Базовые ценности организационной культуры проявляются в символах, преданиях, героях, девизах и церемониях.

Символ — объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Под символами понимается богатый невербальный язык, который образно доносит важные ценности организации, связанные с тем, как люди относятся друг к другу и взаимодействуют с внешней средой. Например, менеджеры решили создать символ неофициального слогана компании, который в вольном переводе звучит так: «Какой бы толстой ни была стена, за которой скрывается решение, в ней всегда можно проделать отверстие». Они купили дрель и назвали её «переходящей командной дрелью». Эта дрель каждый месяц вручается лучшему работнику компании.

Предания — основанные на происходивших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем со-

трудникам организации. Предания в неявной форме выражают основные ценности корпоративной культуры. Например, в компании популярна история о том, как один из сотрудников самостоятельно заказал самолёт для доставки посылок с рождественскими подарками, которые в предпраздничной суматохе забыли погрузить на самолёт. Как гласит предание, работник не только не был наказан, но получил награду.

Герой — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты организационной культуры. Герой — это модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников. Поступки, совершаемые героями, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. В компаниях с прочной культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне. Например, в компании работал вице-президент, уволенный в начале карьеры за то, что настаивал на новом продукте даже после получения отрицательной резолюции. Сотрудник был уволен, но продолжил работу над продуктом. В конце концов, его взяли обратно, а предлагаемый продукт оказался настолько успешным, что впоследствии сотрудник занял пост вице-президента компании.

Девиз (слоган, лозунг) — предложение, в котором кратко формулируется основная ценность организационной культуры. Ориентируют на такие ценности, как превосходство, этичное и нравственное поведение во всех ситуациях, инновации в бизнесе, социальную ответственность и т. д.

Церемонии призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать героев. Организационные церемонии — это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы продемонстрировать наиболее яркие примеры выражения организационных ценностей. Церемонии призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии и т. д.

2.2.4. Типология организационных культур

Организационная культура является результатом взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, норм поведения, ролей, приёмов и методов взаимодействия, формирующих

эффективные коммуникации. Вместе с тем, организационная культура, являясь продуктом отношений сотрудников организации, находится над отношениями между людьми, направляет и корректирует их поведение в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Существуют четыре типа культур, которые сочетают ценности, стратегии и особенности внешней среды функционирования компании: адаптивная культура; культура, ориентированная на результат; семейная культура; стабильная культура.

1. *Адаптивная культура* возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие реакции компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий сообразно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость к пожеланиям потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируя и вознаграждая творчество, эксперименты и риск. Менеджмент методично проводит изменения и поощряет стремление сотрудников выходить за привычные рамки, экспериментировать и брать на себя риск.

2. Культура, ориентированная на результат, подходит для организаций, деятельность которых заключается в обслуживании известных покупателей в среде, не требующей особой гибкости и быстрых изменений. Ориентация на результат предполагает такие ценности, как конкурентоспособность, личная инициатива, готовность работать много и долго. Основой организации, является стремление к победе, к достижению заранее определённых амбициозных целей.

3. *Семейная культура* имеет внутренний фокус: основное внимание в ней уделяется вовлечению работников в процесс ускоренной адаптации к переменам во внешней среде. Основные ценности такой культуры — удовлетворение потребностей работников, а организация в целом характеризуется заботливой, семейной атмосферой. Менеджеры приветствуют кооперацию, учитывают интересы покупателей и сотрудников, предпочитают не афишировать различия в статусе.

4. *Стабильная культура* отличается внутренним фокусом и ориентацией на стабильность внешней среды. Здесь превыше всего ценятся соблюдение правил и бережливость; поощряется методичный, рациональный, упорядоченный подход ко всему.

2.2.5. Управление организационной культурой

Организации, которые преуспевают в условиях неопределённости и изменений, уделяют большое внимание культурным ценностям и экономической эффективности одновременно. Культурные ценности могут мотивировать работников обращением к высоким идеалам и объединением людей вокруг общих целей. Кроме того, ценности повышают производительность с помощью формирования и направления поведения работников так, чтобы действия каждого совпадали со стратегическими приоритетами.

На практике возможны следующие варианты организационных результатов, основанных на культурных ценностях и эффективности организации:

1. Менеджеры организации не уделяют должного внимания ценностям и результатам работы. Вряд ли такая компания будет существовать долго.

2. Менеджеры организации сфокусированы на создании сплочающей культуры, но они не связывают ценности компании непосредственно с целями и желаемыми экономическими результатами. Когда культурные ценности не увязаны с экономическими результатами, компания не сможет в течение длительного времени укреплять свои успехи.

3. Менеджеры концентрируются в первую очередь на хороших результатах и уделяют мало внимания ценностям. Такой подход в краткосрочном периоде может оказаться прибыльным, но подобный успех трудно поддерживать на протяжении долгого времени, потому что в этом случае исчезает база, скрепляющая организацию воедино (т. е. общие культурные ценности).

4. Менеджменту удалось создать баланс сил, генерируемых базовыми ценностями и хорошими экономическими результатами для поступательного движения к успеху. Менеджеры в этих организациях совмещают ценности с повседневными операциями компании: наймом персонала, управлением производством, бюджетированием, определением критериев для продвижения по службе и вознаграждения и т. д.

Этот вариант с наибольшей степенью вероятности может стать примером высокоэффективной культуры (high-performance culture), культуры, которая:

- основывается на чёткой организационной миссии или цели;
- включает ценности, определяющие решения и деловую практику;

- поощряет наличие у отдельных сотрудников и хороших результатов работы, и основных культурных ценностей организации.

Одной из наиболее важных задач менеджеров является создание и воздействие на организационную культуру в интересах достижения стратегических целей.

2.2.6. Культурологическое лидерство

Одним из наиболее эффективных методов, при помощи которого менеджеры формируют культурные нормы и ценности для создания высокоэффективной культуры, является *культурологическое лидерство*. Суть его состоит в том, что менеджеры должны обеспечить избыток коммуникаций относительно организационных ценностей, обязательно подкрепляя слова реальными действиями. В стремлении к изменению корпоративной культуры культурологический лидер самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы. Как правило, влияние на корпоративную культуру осуществляется несколькими способами.

Культурологический лидер чётко и ясно формулирует своё видение культуры организации, в которое верят работники. Лидер определяет и доносит до остальных ценности, вокруг которых может сплотиться весь коллектив. Ценности увязываются с ясной и захватывающей миссией или основной задачей.

Культурологический лидер пристально наблюдает за повседневной деятельностью организации, фиксируя её соответствие провозглашённым ценностям (и прежде всего им должны соответствовать рабочие процедуры и система оплаты труда). Что ещё важнее, действия менеджеров говорят лучше, чем слова.

Менеджеры активно сообщают о культурных ценностях, используя слова и дела. Заявления о ценностях, не подкрепляемым соответствующим поведением менеджеров, оказываются бессмысленными или даже вредными для работников и организации.

Культурологические лидеры продолжают хранить верность ценностям и в трудные времена или во время кризиса. Следование культурным ценностям помогает организациям переживать кризис и выходить из него ещё более сильными. В современных изменчивых условиях создавать и поддерживать прочную, адаптивную культуру непросто, но, самое главное, — поступками культурологические лидеры демонстрируют организации её реальные ценности.

2.3. Социально-этические аспекты менеджмента

2.3.1. Этика поведения менеджера

Этика — совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей. Этика определяет положительные и отрицательные оценки их действий.

Этика менеджмента — внутренне усвоенные принципы, правила, ценности менеджера, связанные с его профессиональной деятельностью и личной жизнью, ставшие убеждениями. Как известно, ценности формируют организационную культуру. Можно сказать, что этика менеджмента основывается на организационной культуре. Она определяет социальную приемлемость тех или иных действий и решений.

Этическая проблема в менеджменте возникает, когда действия организации или сотрудника, обеспечивающие позитивный результат для организации, негативно воспринимается социумом или приносит вред в рамках внешней среды организации. При этом речь не идёт о нарушении законов. При соблюдении или несоблюдении законов мы имеем самую высокую степень выраженного (открытого) контроля. Этическая система (социальные нормы) характеризуется средней степенью выраженного контроля. И самой низкой степенью выраженного контроля характеризуется система свободы выбора (личные нормы, иными словами, совесть человека).

В менеджменте существует несколько подходов к формированию критериев принятия этически сложных решений.

Утилитаристский подход. Те действия, которые приносят наибольшую пользу наибольшему количеству людей, являются этическими.

Индивидуалистический подход. Морально приемлемыми, или этическими, для человека являются действия, которые обеспечат ему выгоду в отдалённой перспективе. Это значит, что для себя лично человек обеспечит больше добра, чем зла. Если все люди будут действовать так, то, в конечном счёте, получается наибольшее количество добра, поскольку люди неизбежно будут угождать друг другу.

Правовой подход. Этически корректным является решение, которое способствует соблюдению прав людей наилучшим образом. Фундаментальные права человека включают:

- право на свободу согласия. Воздействие на другого человека допустимо, только если он не возражает;
- право на частную жизнь. Вне организации человек может действовать так, как считает нужным, и имеет право контролировать информацию, которая затрагивает его личную жизнь;

- право на свободу совести. Человек может не исполнять любой приказ, который противоречит его моральным или религиозным убеждениям;
- право на свободу слова. Человек может обоснованно высказывать свое мнение относительно этичности и законности действий других людей;
- право на надлежащее обращение. Включает право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с каждым;
- право на жизнь и безопасность. Это право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Этически корректное управленческое решение не должно нарушать эти права.

Концепция справедливости. Этически корректное решение должно основываться на равенстве, честности и справедливости. Для менеджмента существуют три вида справедливости:

- 1) распределительная — решение относится к индивидам, не отличающимся друг от друга по какому-либо критерию, поэтому результаты решения не должны ущемлять никого из них;
- 2) процедурная — связана с корректным администрированием, правила его должны быть понятными всем и обязательно исполнены;
- 3) компенсационная — означает, что менеджмент должен возмещать ущерб, который сотрудники получили из-за действий менеджмента или выполняя его решения.

2.3.2. Социальная ответственность менеджера

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность — необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчёт в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

Социальная ответственность — свойство (черта) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т. д.

Ответственность личности — черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учёта моральных норм общества.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений. Реализуется в конкретных делах компании и менеджера (руководителя), направленных в первую очередь на по-

мощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищённых групп населения.

Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов; продажи товаров по пониженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на приём безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т. д. В косвенном виде — это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т. п. На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность».

Социальная ответственность организации явно или неявно отражается в её уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответственность компании. Руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Параметры социальной ответственности:

- широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берёт на себя социальную ответственность, например, техническую безопасность, своевременную оплату труда, социальную справедливость и др.;
- временной интервал — период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок, например, на период выполнения определённого задания;
- придаваемое значение — важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство компании решило закупить технологию, в которой не используется асбест в качестве наполнителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса решили «заморозить». Вовлечённость

персонала — уровень участия персонала компании в реализации социальных целей.

Варианты организации выполнения социальных целей:

- формирование отдельных коллективов в составе компании;
- добровольное участие коллектива в нерабочее время.
- Выполняя социальные цели, организации осуществляют добровольные пожертвования, проводят социальные мероприятия по специальным программам при помощи своих же сотрудников или освобождают сотрудников для выполнения общественной работы. Выполнение работ для общества улучшает отношения между предприятием и местным населением.

Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом, в котором она функционирует. Для обеспечения высокой жизнедеятельности организации необходимо постоянно приспосабливаться к окружающей среде и постоянно откликаться на проблемы социальных сообществ для установления благожелательных отношений с ними.

Мероприятия по социальной ответственности свойственны не только крупным организациям. Их осуществляют и малые предприятия. И это не менее ценно, чем проведение мероприятий по социальной ответственности крупными корпорациями.

2.3.3. Управление этикой и социальной ответственностью

Управление этикой и социальной ответственностью в организации представляет собой процессы, очень близко взаимодействующие с корпоративной культурой, но, тем не менее, обладающие значительной самостоятельностью и оказывающие значительное влияние на состояние организации, эффективность процессов осуществления основных видов деятельности.

Управленческое воздействие в сфере этики и социальной ответственности активно осуществляется от субъекта (менеджера) к объекту (работнику). Эффективность этого воздействия тем выше, чем большую готовность для участия в этом процессе проявляют как менеджер, так и сам работник. Менеджер по роду своей деятельности принимает активное участие в создании атмосферы этического поведения и ответственности людей, подчинённых ему по должности. При этом учитываются различные качества сотрудников:

- отдельные личностные характеристики, такие как уверенность в своих силах, развитое чувство независимости;
- стадия морального развития сотрудника;

- степень угрозы негативных последствий на тот случай, если сотрудник проявит неповиновение;
- возможности сотрудника для работы в группе;
- способности к самостоятельному мышлению;
- наличие внутренних ценностей и норм, позволяющих решать проблемы, исходя из принципов морали;
- готовность сотрудника к конструктивному участию в управлении организацией.

Для того чтобы суметь мобилизовать эти качества сотрудника, менеджер и сам должен обладать не менее развитыми компетенциями в сфере этики и социальной ответственности:

- понимать смысл в этически корректных решениях и быть готовым их принимать, даже если последствия могут оказаться не столь желаемыми;
- соответствовать влиянию на мораль и культуру организаций, процессов глобализации;
- уделять внимание проблемам улучшения этического климата организации, повышения чувствительности к социальным проблемам;
- создавать и поддерживать условия, при которых люди ведут себя, как высоконравственные индивиды;
- контролировать «моральное здоровье» организации, используя такие методы, как личный пример, моральный кодекс, различные этические структуры;
- поддерживать нормы этического поведения открыто и уверенно, выступать инициаторами воспроизводства этических ценностей.

В процессе управления этикой и социальной ответственностью решения принимаются, исходя из содержания норм и/или образцов поведения сотрудников, закреплённых в документах и организационных формах:

- моральный кодекс организации — документ, в котором содержится формальное изложение этических и социальных норм организации;
- заявленная политика — общее описание порядка действий менеджмента организации и её сотрудников при разрешении проблем, касающихся этики и морали;
- этические структуры — различные системы, должности и программы, с помощью которых организация, стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников;
- комитет по этике — организация, образуемая из высших руководителей, на которых возложена обязанность контролировать соблюдение работниками этических принципов;

- уполномоченный по вопросам этики — один из высших руководителей организации, занимающийся урегулированием конфликтов, указывает руководству на потенциальные источники осложнений;

- горячая линия — бесплатная телефонная служба, по которой работники могут доложить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, убытках, несправедливом отношении менеджеров;

- программа поддержки этики и социальной ответственности содержит комплекс соответствующих последовательных действий.

Самая сильная программа поддержки этики и социальной ответственности не гарантирует сотрудникам полное отсутствие ошибок. Этическая поддержка должна присутствовать во всех операционных действиях организации и активно побуждать работников принимать этически корректные решения в любой ситуации.

Резюме

Организация представляет собой открытую систему, активно взаимодействующую с внешней средой. Внешняя среда содержит элементы, находящиеся вне пределов организации, но оказывающие на неё существенное воздействие. Внешние факторы включают силы глобального (международную среду), косвенного (общую среду) и прямого (функциональную среду) воздействия на организацию. Кроме самих факторов, необходимо учитывать их взаимосвязанность, а также подвижность, сложность и неопределённость внешней среды.

Глобальная (международная) среда создаёт предпосылки для соответствующего стиля в менеджменте. Для выхода за пределы национальных рынков менеджмент использует стратегии: экспорта, кооперации, лицензирования, франчайзинга, прямого инвестирования (участия компании в управлении производственными мощностями, участия в стратегических альянсах и партнёрствах, создания сетевых альянсов, создания зарубежного филиала, подконтрольного компании; организации нового предприятия — дочерней компании).

Среда косвенного действия (общая среда) образуется технологическими, социально-культурными, экономическими, правовыми, политическими, экологическими, международными факторами, воздействующими на деятельность организаций.

Среда прямого действия (функциональная среда) включает в себя потребителей, конкурентов, поставщиков и рынок труда.

Обеспечение взаимодействия организации с внешней средой осуществляется в процессе её адаптации к факторам внешней среды. Степень влияния различных факторов внешней среды предполагает различные организационные усилия со стороны менеджеров.

Для адаптации организации к изменениям необходимы: ведение мониторинга факторов внешней среды; координация взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды; организация экономической разведки; создание специального программного обеспечения; проведение внешней дипломатии; создание стратегических альянсов или программ совместных действий.

Внутренняя среда представлена совокупностью факторов, функционирующих внутри организации и являющихся, в основном, результатом управленческих решений. Основными из них выступают: цели, структура, разделение труда, управление, координация, задачи, технологии, люди.

Основными аспектами поведения людей, которые необходимо учитывать в процессе управления организацией, являются: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, поведение руководителя.

Люди отличаются способностями к выполнению какой-либо работы, потребностями, ожиданиями результатов своего поведения, восприятием окружающего мира и отношением к нему, совокупностью ценностей. Группы через групповые ценности и нормы влияют на отдельного человека (сотрудника). Чтобы быть эффективным руководителем, необходимо быть лидером, влияя на поведение людей и мотивируя работников на достижение целей организации.

Рост неустойчивости внешней среды стимулирует внимание менеджеров к организационной культуре, представляющей собой набор ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации; оказывает непосредственное влияние на развитие внутренней среды организации и характеризует её конкурентные преимущества; воздействует на поведение индивидов и определяет способности адаптации менеджмента организации к внешним условиям её развития; помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной деятельности.

Организационная культура проявляется на верхнем, среднем и нижнем уровнях. Базовые ценности организационной культуры отражаются в символах, преданиях, героях, девизах и церемониях. Каждая организация характеризуется собственной внутренней культурой.

Существуют четыре типа культур, сочетающих ценности, стратегии и особенности внешней среды функционирования компании: адаптивная, культура; культура, ориентированная на результат; семейная культура, стабильная культура.

Создание организационной культуры и воздействие на неё для достижения стратегических целей организации являются одной из важнейших задач менеджмента организации.

Культурологическое лидерство — один из наиболее эффективных методов, при его помощи менеджеры формируют культурные нормы и ценности для создания высокоэффективной культуры. При этом менеджеры должны обеспечить избыток коммуникаций относительно организационных ценностей, обязательно подкрепляя слова реальными действиями.

Этика менеджмента основывается на организационной культуре, определяет социальную приемлемость тех или иных действий и решений. Этика менеджмента включает внутренне усвоенные принципы, правила, ценности менеджера, связанные с его профессиональной деятельностью и личной жизнью, а также ставшие убеждениями. В менеджменте существуют следующие подходы к формированию критериев этически сложных решений: утилитаристский, индивидуалистический, правовой, концепция справедливости.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений; она направлена в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищённых групп населения. Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. Социальная ответственность организации явно или неявно отражается в её уставных документах; проявляется в миссии и основных целях компании. Параметры социальной ответственности: широта, временной интервал, придаваемое значение. Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом.

Менеджер по роду своей деятельности принимает активное участие в создании атмосферы этического поведения и социальной ответственности людей, которые ему подчинены по должности. В процессе управления этикой и социальной ответственностью решения принимаются исходя из содержания норм и/или образцов поведения сотрудников, закреплённых в документах и организационных формах: моральный кодекс организации, заявленная политика, этиче-

ские структуры, комитет по этике, уполномоченный по вопросам этики, горячая линия, программа поддержки этики и социальной ответственности.

Вопросы для самопроверки

1. Объясните, что понимается под внешней средой организации.

2. Какие элементы включает внешняя среда организации?

3. Что представляет собой среда глобального воздействия?

4. Что представляет собой среда косвенного воздействия?

5. Что представляет собой среда прямого воздействия?

6. Какие характеристики внешней среды необходимо учитывать менеджеру при принятии решений?

7. На какие уровни подразделяют внешнюю среду?

8. Какие задачи свойственны глобальной среде бизнеса?

9. Какие стратегии использует менеджмент для выхода за пределы национальных рынков?

10. Дайте характеристику основных факторов косвенного воздействия, оказывающих влияние на поведение и деятельность организаций.

11. Дайте характеристику основных элементов среды прямого действия.

12. Какие проблемы порождают изменения в секторах общей и функциональной сред?

13. Чем определяются состав и динамика влияния факторов внешней среды на поведение конкретной организации?

14. Какие действия менеджмента организации необходимы для её адаптации к изменениям?

15. Какими факторами представлена внутренняя среда организации?

16. Дайте характеристику основных факторов внутренней среды организации.

17. Какие основные аспекты поведения людей следует учитывать в процессе управления организацией?

18. Какие характеристики присущи людям, работающим в организации?

19. Что представляет собой организационная культура и в чем заключается её роль?

20. Назовите уровни организационной культуры и дайте их характеристику.

21. В каких компонентах проявляются базовые ценности организации?

22. Назовите четыре типа культур, сочетающих ценности, стратегии и особенности внешней среды функционирования компании. Дайте их характеристику.

23. Что понимается под управлением организационной культурой?

24. Какие варианты организационных результатов, основанных на культурных ценностях и эффективности организации, возможны на практике?

25. Что представляет собой культурологическое лидерство?

26. Какова роль культурологического лидера в организации?

27. Что включает в себя этика менеджмента?

28. Какие подходы к формированию критериев принятия этически сложных решений применяют в менеджменте?

29. Раскройте сущность основных подходов к формированию критериев принятия этически сложных решений в менеджменте.

30. Дайте определения понятиям: «ответственность», «социальная ответственность», «ответственность личности», «социальная ответственность менеджера», «социальная ответственность организации».

31. Назовите параметры социальной ответственности.

32. Назовите варианты организации выполнения социальных целей.

33. Может ли социальная ответственность предотвратить конфликтные ситуации между организацией и обществом, в котором она функционирует? Поясните свой ответ.

34. Каким организациям свойственны мероприятия по социальной ответственности?

35. Что понимается под управлением этикой и социальной ответственностью?

36. Какие качества сотрудников организации необходимо учитывать при управлении этикой и социальной ответственностью?

37. Какими компетенциями должен обладать менеджер в сфере этики и социальной ответственности?

38. В каких документах и организационных формах закрепляются нормы и/или образцы поведения сотрудников?

39. Гарантирует ли самая сильная программа поддержки этики и социальной ответственности сотрудникам отсутствие ошибок? Поясните свой ответ.

40. Должна ли присутствовать этическая поддержка во всех операционных действиях организации? Поясните свой ответ.

Упражнения

Упражнение 2.1. «Среда косвенного действия»

Среда косвенного действия (общая среда) представляет внешние силы косвенного воздействия (элементы), оказывающие косвенное влияние на организацию. Общая среда представляет собой наиболее удаленные от организации внешние факторы, которые влияют на её состояние, не оказывая непосредственного воздействия на текущие операции.

Выделим несколько основных аспектов общей среды:

1. Участие организации в стратегических альянсах и партнёрствах для образования совместных предприятий, что позволяет разделить затраты и риски с другой компанией (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В партнёрствах разрабатываются новые продукты, создаются производственные мощности, формируется сеть дистрибьюторов. Партнёрство оказывается самым быстрым, дешёвым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень.

2. Экономический аспект характеризует общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. Элементы экономической среды: покупательная способность потребителей; уровень безработицы; процентные и учётные ставки и т. д. С глобализацией экономики сложность экономической среды возрастает и создаёт высокую неопределённость для менеджеров.

3. Рынок труда образуют люди наёмного труда. Состояние рынка труда определяется спросом на рабочую силу со стороны потенциальных работодателей, предложением рабочей силы со стороны лиц, обладающих способностью к труду, политикой государств в области регулирования процессов использования рабочей силы, деятельностью общественных организаций (профсоюзов, профессиональных ассоциаций и т. д.).

Упражнение 2.2. «Типология корпоративных культур»

Корпоративная культура является результатом взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, норм поведения, ролей, приёмов и методов взаимодействия, формирующих эффективные коммуникации. Вместе с тем, корпоративная культура, являясь продуктом отношений сотрудников организации, находится над отношениями между людьми, направляет и корректирует их поведение в соответствии с общепринятыми нормами

и ценностями. Существуют типы культур, которые сочетают ценности, стратегии и особенности внешней среды функционирования компании:

1. Культурологическое лидерство — создание культурных норм и ценностей для создания высокоэффективной культуры: менеджеры должны обеспечить избыток коммуникаций относительно организационных ценностей, обязательно подкрепляя слова реальными действиями. В стремлении к изменению корпоративной культуры культурологический лидер самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы, как правило, влияние на корпоративную культуру осуществляется несколькими способами.

2. Семейная культура имеет внутренний фокус: основное внимание в ней уделяется вовлечению работников в процесс ускоренной адаптации к переменам во внешней среде. Основные ценности такой культуры — удовлетворение потребностей работников, а организация в целом характеризуется заботливой, семейной атмосферой. Менеджеры приветствуют кооперацию, учитывают интересы как покупателей, так и работников, предпочитают не афишировать различия в статусе.

3. Культурные компетенции — способность гибкого отношения к представителям незнакомой культуры, адаптации к новой ситуации и выработки новых поведенческих реакций, способствующих быстрому приспособлению к новому образу жизни.

Упражнение 2.3. «Социальная ответственность менеджмента»

Социальная ответственность предполагает добровольные действия менеджмента в виде его отклика на социальные проблемы, находящиеся вне требований, определяемых законом. Например, организация добровольно распространяет информацию о возможном вреде здоровью от применения химических средств защиты растений; организация имеет в штате инвалидов, хотя менеджмент не обязан принимать на работу эту категорию граждан; организация проводит благотворительный концерт в пользу категории лиц, наиболее нуждающихся в материальной поддержке. Это примеры социально ответственного поведения, поскольку закон или действия регулирующих организаций не обязывали поступать именно так. Смысл социально ответственного поведения менеджеров очевиден, но дебаты в отношении социальной ответственности менеджмента не утихают.

Представим аргументы, которые могут изменить поведение бизнеса по отношению к обществу со знаком «плюс» или «минус».

Например, социальная ответственность открывает перспективы для бизнеса, связанные с социальными действиями организаций, улучшающими жизнь местного сообщества; способствует изменению дистанции между потребностями и социальными ожиданиями общества; свидетельствует о наличии ресурсов для поддержки общества в решении социальных проблем; является моральным обязательством членов общества вести себя социально ответственно.

Это аргументы:

1. В пользу социальной ответственности.
2. Во вред социальной ответственности.
3. Затрудняюсь ответить.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
2.1	2
2.2	2
2.3	1

Контрольные задания

Контрольное задание 2.1. «Среда прямого действия»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Среда прямого действия (функциональная среда) включает в себя силы прямого воздействия (элементы), непосредственно связанные с деятельностью организации:

1. Кооперация с зарубежными поставщиками и подрядчиками по основным производственным процессам с передачей им отдельных функций, связанных с маркетингом, поставками сырья, и т. п. В рамках такой стратегии менеджмент компании, участвуя в международном _____ труда, получает возможность производить продукцию в тех странах, в которых используются трудовые и материальные _____ с наименьшими издержками.

2. Технологическая среда включает научные и технологические нововведения, призванные стимулировать конкуренцию, помогать компаниям добиваться роста и качества производства. Научно-технические достижения стимулируют _____, помогают инновационным компаниям увеличивать рыночную долю, обладают потенциалом для трансформации ожиданий покупателей.

3. Поставщики обеспечивают поступление сырья, материалов, капитала, необходимых для производства и реализации продукции. Зависимость между организацией и сетью _____, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров _____ воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Бесперебойное получение _____ повышает стабильность производства и снижает неопределённость внешней среды функционирования организации.

Контрольное задание 2.2. «Управление организационной культурой»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Преуспевающие организации, как правило, уделяют значительное внимание не только решению проблем роста эффективности бизнес-процессов, но и формированию культурных ценностей организации. Культурные ценности помогают мотивировать и объединять людей вокруг целей, стоящих перед организацией. Кроме того, наличие общих ценностей у людей, способствуют повышению производительности труда и формированию у людей единых стратегических приоритетов. На практике возможны различные варианты организационных результатов, основанных на эффективных бизнес-процессах и использовании культурных ценностей организации. Но лишь один из них с наибольшей степенью вероятности может стать примером высокоэффективной культуры, которая основана на предельно ясном видении перспектив развития организации; чётком представлении о выполняемой миссии, поставленных целях и задачах; включает ценности, определяющие решения и деловую практику; поощряет наличие у отдельных сотрудников и хороших результатов работы, и основных культурных ценностей организации. О каком результате идёт речь?

1. Менеджеры организации сфокусированы на ценностях, но не связывают _____ компании непосредственно с целями и желаемыми экономическими результатами.

2. Менеджеры концентрируются в первую очередь на хороших результатах и уделяют мало внимания _____ организации.

3. Менеджерам удалось создать баланс сил, генерируемых базовыми _____ и хорошими экономическими результатами поступательного движения к успеху. Менеджеры в этих организациях совмещают _____ с повседневными операциями: привлечения рабочей силы, управления персоналом, бизнес-процессами, повышения качества продукции и обслуживания клиентов и т. д.

Контрольное задание 2.3. «Управление этикой и социальной ответственностью»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Управление этикой и социальной ответственностью в организации представляет собой процессы, очень близко взаимодействующие с корпоративной культурой, но, тем не менее, обладающие значительной самостоятельностью и оказывающие высокое влияние на состояние организации, эффективность процессов осуществления основных видов деятельности.

В процессе управления этикой и социальной ответственностью решения принимаются исходя из содержания норм и/или образцов поведения сотрудников, которые могут приниматься как допустимые, желаемые, и неприемлемые. Важнейшие образцы норм этики и социальной ответственности, соответствующие лучшим практикам, заложены в отдельных документах и организационных формах:

1. Декларация о правах — документ, регламентирующий равные права представителей всех социальных сословий в отношении ряда предметов, имеющих _____ значение. Это право на труд, жилище, образование.

2. Моральный кодекс — документ, содержащий формальное изложение _____ и _____ норм организации. Он призван донести _____, которых придерживается организация до всех сотрудников.

3. Кодекс корпоративного поведения — документ, который содержит добровольно принятые нормы делового _____ сотрудников организации.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
2.1	1. Кооперация с зарубежными поставщиками и подрядчиками по основным производственным процессам с передачей им отдельных функций, связанных с маркетингом, поставками сырья, и т. п. В рамках такой стратегии менеджмент компании, участвуя в международном <i>разделении</i> труда, получает возможность производить продукцию в тех странах, где используются трудовые и материальные <i>ресурсы</i> с наименьшими издержками.	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	2. Технологическая среда включает научные и технологические нововведения, которые призваны стимулировать конкуренцию, помогать компаниям добиваться роста и качества производства. Научно-технические достижения стимулируют <i>конкуренцию</i>, помогают инновационным компаниям увеличивать рыночную долю, обладают потенциалом для трансформации ожиданий покупателей. 3. Поставщики обеспечивают поступление сырья, материалов, капитала, необходимых для производства и реализации продукции. Зависимость между организацией и сетью <i>поставщиков</i>, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров <i>прямого</i> воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Бесперебойное получение <i>ресурсов</i> повышает стабильность производства.	
2.2	1. Менеджеры организации сфокусированы на ценностях, но не связывают <i>ценности</i> компании непосредственно с целями и желаемыми экономическими результатами. 2. Менеджеры концентрируются в первую очередь на хороших результатах и уделяют мало внимания <i>ценностям</i> организации. 3. Менеджерам удалось создать баланс сил, генерируемых базовыми <i>ценностями</i> и хорошими экономическими результатами поступательного движения к успеху. Менеджеры в этих организациях совмещают <i>ценности</i> с повседневными операциями: привлечения рабочей силы, управления персоналом, бизнес-процессами, повышения качества продукции и обслуживания клиентов и т. д.	3
2.3	1. Декларация о правах — документ, регламентирующий равные права представителей всех социальных сословий в отношении ряда предметов, имеющих <i>общественное</i> значение. Это право на труд, жилище, образование. 2. Моральный кодекс — документ, который содержит формальное изложение <i>этических</i> и <i>социальных</i> норм организации. Он призван донести <i>принципы</i>, которых придерживается организация до всех сотрудников. 3. Кодекс корпоративного поведения — документ, который содержит добровольно принятые нормы <i>делового поведения</i> сотрудников организации.	2

Контрольный тест

1. Среда косвенного действия представляет:

1.1. Внешние силы воздействия (элементы), оказывающие влияние на организацию. Она включает потребителей, поставщиков, конкурентов из числа отечественных и зарубежных участников национального и мирового рынка.

1.2. Внешние силы воздействия (элементы), оказывающие влияние на организацию. Она включает органы глобального, регионального и государственного регулирования социально-экономических процессов, общественные организации граждан, религиозные организации, муниципалитеты и органы управления городскими поселениями.

1.3. Внешние силы воздействия (элементы), оказывающих влияние на организации. Она включает технологические, социально-культурные, экономические, правовые, политические, экологические и международные факторы, воздействующие на поведение и деятельность организаций.

2. Среда прямого действия включает:

2.1. Внешние силы воздействия (элементы), их деятельность связана с деятельностью организации: потребители, конкуренты, поставщики и рынок труда.

2.2. Внешние силы воздействия (элементы), деятельность которых связана с деятельностью организации: органы государственного и межгосударственного управления и регулирования социальных и экономических процессов.

2.3. Внешние силы воздействия (элементы), деятельность которых связана с деятельностью организации: органы государственного и муниципального управления, общественные организации.

3. Общие убеждения, ранжированные по важности для отдельного человека или общности людей, индивидуальные черты, приобретаемые посредством обучения и воспитания, формирующие модели поведения людей различных социальных статусов, это:

3.1. Законы государства.

3.2. Традиции народов.

3.3. Ценности людей.

4. Организационная культура — совокупность ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами

организации; оказывает непосредственное влияние на развитие внутренней среды организации и характеризует её конкурентные преимущества; воздействует на поведение индивидов и определяет способность адаптации менеджмента организации к внешним условиям её развития; помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной деятельности. Базовые ценности корпоративной культуры проявляются:

- 4.1. В приказах и распоряжениях руководства.
- 4.2. В символах, девизах, церемониях.
- 4.3. В решениях общественных организаций.

5. Культура, возникающая в среде, которая требует от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие реакции компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий сообразно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость к пожеланиям потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируя и вознаграждая творчество, эксперименты и риск. Менеджмент методично проводит изменения и поощряет стремление сотрудников выходить за привычные рамки, экспериментировать и брать на себя риск. Эта культура имеет название:

- 5.1. Семейная.
- 5.2. Стабильная.
- 5.3. Адаптивная.

6. Как именуют человека, чётко и ясно формулирующего своё видение культуры организации, в которое верят работники. Именно он определяет и доносит до остальных ценности, вокруг которых может сплотиться весь коллектив.

- 6.1. Формальный лидер.
- 6.2. Неформальный лидер.
- 6.3. Культурологический лидер.

7. Этика менеджмента связана с его внутренними ценностями, которые являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды. Причины неэтичного поведения менеджеров:

- 7.1. Стремительный подъем по карьерной лестнице.

- 7.2. Преобладание личных ценностей над общественными.
- 7.3. Социальный статус и обладание политической властью.

8. Большинство этических дилемм представляет собой конфликт между «разумом и сердцем». Испытывая проблемы этического выбора, менеджеры часто принимают решения, опираясь на определённые нормы и ценности, которые свойственны ему лично. Выделяют несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены на практике:

- 8.1. Подход на основе концепции личного ощущения.
- 8.2. Подход на основе концепции светлого будущего.
- 8.3. Подход на основе концепции справедливости.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.1
3	3.3
4	4.2
5	5.3
6	6.3
7	7.2
8	8.3

Список литературы

1. *Веснин В. Р.* Менеджмент: учебник для вузов. — М.: Проспект, 2012. — 616 с.
2. *Друкер Питер Ф.* Менеджмент. Вызовы XXI века / Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.
3. *Друкер П., Макьярелло Дж.* Менеджмент / Пер. с англ. — М.: Изд-во Вильямс, 2010. — 704 с.
4. *Ленсиони П.* Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013. — 224 с.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Изд-во Дело, 1997. — 494 с.
6. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2013. — 352 с.

Глава III. Организация, координация и коммуникации в менеджменте

3.1. Организация и координация в менеджменте

3.1.1. Основы организаций

Процессы организации сопровождают деятельность менеджеров постоянно: от создания новых до трансформации и прекращения деятельности существующих организаций.

Организация — особый порядок распределения, размещения и использования ресурсов в процессе производства, основанный на разделении труда, механизмах координации и управления процессами выполнения рабочих задач.

Организационная структура — совокупность инструментов, при помощи которых менеджеры управляют определённой комбинацией ресурсов в процессе выполнения рабочих задач. Порядок распределения ресурсов и применения инструментов, при помощи которых менеджмент контролирует организацию, отражён в организационной схеме, изображённой на рис. 3.1.

				Президент компании				
	Вице-президенты компании							
	по производству		по финансам		по продажам		по кадрам	
	Руководители среднего звена							
	направления производств		финансирование и кредитование		направления продаж		социальные программы	
	Руководители линейных и функциональных подразделений (цеха, отделы)							
	цеха, участки		анализ, учет, контроль		упаковка, отгрузка		повышение квалификации	
	Руководители первичных подразделений (бригад, групп, секторов)							
	техника, ремонт		доходы, расходы		сервис, рекламация		аттестация, резерв	

Рис. 3.1. Организационная схема предприятия

Организационная структура включает:

1. *Комплекс задач*, выполняемых сотрудниками отдельных подразделений, отражает степень разделения и специализации труда, соответствующие применяемым в организации системам техники и технологии. Разделение труда или специализация характеризуют степень

детализации задач по отдельным видам работ и подразделениям. В каждом из подразделений сотрудники выполняют задачи, которые относятся к специализированной функции. Сокращение круга обязанностей сопровождается ростом эффективности их исполнения.

2. *Властные полномочия* образуют командную цепочку, связывающую сотрудников организации и определяющую их подотчётность. В основе такой цепочки лежат два принципа:

- единоначалия — подчинение только одному менеджеру;
- скалярности — предполагает, что в организации действует чётко определённая линия властных полномочий, охватывающая всех работников: каждый сотрудник имеет необходимые полномочия; каждый сотрудник несёт ответственность за свои действия.

- В командной цепочке отражается структура властных полномочий организации. Властные полномочия — официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия:

- детерминируются исключительно должностью, а не личными характеристиками сотрудника организации. Менеджеры наделяются властными полномочиями в силу их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же самые права;

- принимаются подчинёнными. Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к её основанию, но повиновение подчинённых основано, прежде всего, на их уверенности в легитимности приказов менеджеров;

- распределяется сверху вниз по вертикали управленческой иерархии. Должности на вершине иерархии наделяются большим объёмом формальных прав, чем должности на других её уровнях.

3. *Ответственность за принимаемые решения* — обратная сторона властных полномочий. Это — назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определённых видов деятельности. Властные полномочия соразмерны возложенной ответственности. Если ответственность менеджера не подкрепляется достаточными полномочиями, выполнение задания возможно, но затруднительно, ибо основными «рычагами» руководителя выступают способности к убеждению коллег и подчинённых и fortuna. Когда властные полномочия менеджера «перевешивают» ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избыточным ресурсом, использования всей полноты власти ради ничего нестоящих результатов.

Подотчётность — механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. Подотчётность означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, занимающими более высокие позиции в командной цепочке. Подчинённые должны осознавать подотчётность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия.

Делегирование — процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижних уровнях иерархии. Организации часто побуждают менеджеров делегировать часть прав на самые нижние уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде.

4. *Уровни иерархии* формируются из линейных и вспомогательных властных полномочий. В организациях наблюдаются существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел).

Линейные подразделения выполняют задачи, непосредственно связанные с основной деятельностью организации (производство и реализация продукции). *Линейные властные полномочия* означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчинённых.

Вспомогательные подразделения включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным подразделениям (планирование, бухгалтерия, труда и заработной платы, кадров, рекламы и т. д.). *Вспомогательные властные полномочия* предполагают право давать советы, рекомендации, консультации и предложения в области техники, технологии и т. д.

5. *Норма управляемости* (норма контроля) определяет число сотрудников, непосредственно подотчётных менеджеру. Данная характеристика структуры определяет степень, в которой менеджер отслеживает действия подчинённых. В соответствии с традиционными воззрениями теории организации, норма управляемости не должна превышать семи подчинённых на одного менеджера. Сегодня во многих организациях она составляет 30–40 сотрудников.

Диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами:

- рутинный характер выполняемых подчинёнными заданий;
- выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий;
- все подчинённые находятся в одном помещении;
- сотрудники опытные, жёсткий контроль нецелесообразен;
- выполнение рабочих заданий регламентируется.

6. *Системы координации* деятельности исполнителей задач могут отличаться различным уровнем централизации и децентрализации, формализации и департаментализации.

Централизация — концентрация власти на верхних уровнях управления организации.

Децентрализация — смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Формализация — разработка формальных правил и процедур управления и контроля над деятельностью сотрудников.

Департаментализация — разделение организации на подразделения.

Подходы к разработке структуры организации. Каждый из структурных подходов адекватен определённым организационным структурам и обладает как достоинствами, так и недостатками.

Функциональный подход. Предусматривается объединение должностных позиций в подразделения на основе схожих умений, опыта, рабочих операций и использования ресурсов.

Подразделения формируются по видам деятельности и квалификации сотрудников (технический отдел, бухгалтерия и т. д.) в соответствии с видами организационных ресурсов, обладающими определёнными свойствами и используемыми для выполнения специфических задач. Специалисты, оборудование и иные виды ресурсов нацелены на выполнение одной функции, поэтому объединены в одном подразделении (рис. 3.2).

		Президент компании			
	Вице-президенты по функциям менеджмента				
	Закупки		Производство		Продажи
	Руководители линейных и функциональных подразделений				
	Отдел А		Цех 1		Отдел В

Рис. 3.2. Вертикальная функциональная структура

Дивизиональный подход. Подразделения группируются как самостоятельные организационные единицы в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений (рис. 3.3).

				Штаб-квартира компании							
				Самостоятельные бизнес-направления							
				Дивизион А				Дивизион В			
				Закупки				Закупки			
				Производство				Производство			
				Продажи				Продажи			

Рис. 3.3. Дивизиональная структура

Матричный подход. Сосуществование функциональных и дивизиональных командных цепочек, сотрудники подотчётны двум непосредственным начальникам (рис. 3.4).

						Дирекция					
Линейные командные цепочки					Функциональные командные цепочки						
				НИОКР			Планирование			Финансирование	
Производство А				+			+			+	
Производство В				+			+			+	

Рис. 3.4. Матричная структура

Сетевой подход. Организация принимает сжатую форму, центральное положение занимает офис, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими функциональными подразделениям (рис. 3.5).

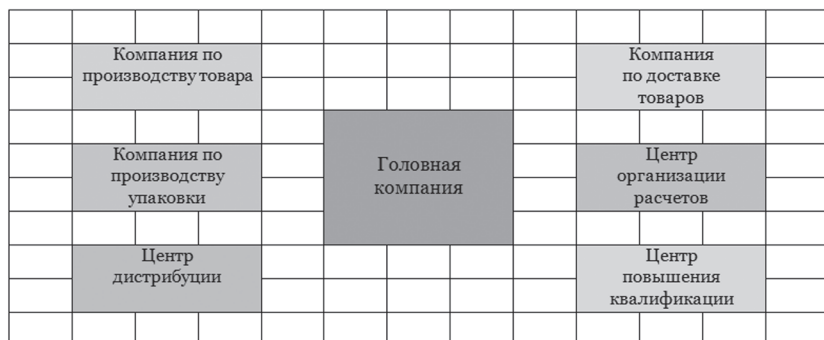


Рис. 3.5. Сетевая структура

3.1.2. Централизация и децентрализация в организациях

Централизация означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. Организация централизована, если полномочия по принятию решений сосредоточены в руках одного человека.

Децентрализация предполагает смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации. Организация децентрализована, если полномочия по принятию решений принадлежат группе людей.

Мотивы централизации:

- установление и удержание власти в организации;
- необходимость координации процессов принятия решений.

Мотивы децентрализации:

- распределение власти в организации;
- объём, интенсивность и структура информации;
- реакция на неопределённость и асимметрию информации;
- информационная перегрузка высшего уровня решений;
- изменения, происходящие на локальных уровнях организации;
- обеспечение мотивации сотрудников.

Термин «децентрализация» в отношении организаций и полномочий по принятию управленческих решений означает:

во-первых, рассредоточение легитимной власти в организации, начиная с руководителя, принимающего решение о концентрации и/или делегировании власти вниз по вертикальной иерархии. Рассредоточение власти вниз по цепочке линейных полномочий называется вертикальной децентрализацией;

во-вторых, право принятия решений (в основном неформальное) может находиться у линейных менеджеров, либо оно может переходить к специалистам. Процесс влияния на принятие решений лицами, не являющимися руководителями организации, называется горизонтальной децентрализацией. Формально, термины вертикальной и горизонтальной децентрализации могут рассматриваться как отдельные понятия. Но фактически они представляют два полюса одного континуума.

Власть может быть распределена не только по уровням иерархии, а по различным точкам. В связи с этим выделяются:

- *селективная децентрализация* права на принятие решений позволяет распределить власть по различным компонентам организации (например, финансовые решения принимаются на стратегической вершине, а производственные в подразделениях операционного ядра);

- *параллельная децентрализация* означает распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке организации (например, финансовые и производственные решения принимаются в срединной линии менеджерами подразделений).

Соотношение централизации и децентрализации определяется необходимостью проведения радикальных изменений и высоким уровнем неопределённости внешней среды, благоприятствующей децентрализации. В силу того, что большинство компаний оперируют в условиях конкуренции и неопределённости внешней среды, они делают акцент на децентрализацию, при которой отдельные подразделения непосредственно взаимодействуют с потребителями, получают сигналы о движении рынка по параметрам спроса и предложения, имеют возможность оперативно внести изменения в процесс производства и продаж с тем, чтобы быстро адаптироваться к изменениям, выработать новую стратегию и двигаться в новом направлении. В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации. С одной стороны, это ограничивает оперативную самостоятельность подразделений, а с другой — сокращает вероятность рисков и потерь.

Концентрация и децентрализация власти являются важнейшими механизмами, при помощи которых устанавливается различный режим контроля над действиями менеджмента по принятию решений в организации.

3.1.3. Вертикальная и горизонтальная координация

Вертикальная координация строится на системе команд и контроля сверху–вниз. Она эффективна, но не всегда даёт результат и зависит от готовности работников подчиняться директивам сверху. Более децентрализованная и интерактивная горизонтальная форма координации необходима нередко для того, чтобы не позволить вертикальному контролю задуть инициативу и творчество. Горизонтальная координация часто более эффективная, но и более затратная, чем вертикальная. Важнейшие характеристики вертикальной и горизонтальной форм координации приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Сравнение характеристик вертикальной и горизонтальной форм координации в организации

Форма координации	Характеристики
Вертикальная	Власть
	Правила и процедуры
	Планирование и контроль
Горизонтальная	Совещания
	Рабочие группы
	Координирующие роли
	Матричные структуры
	Сетевые структуры

Совещание, например, предоставляет возможность прямого диалога и принятия решений, однако влечёт риск пустой траты времени и сил. Индивидуальные и политические интересы зачастую убивают цель собрания. Рабочие группы дают свободу творчеству и объединяют вокруг неотложных проблем, однако могут уводить в сторону от насущных операционных задач.

Для того чтобы работа совещаний и рабочих групп была эффективной, необходимы координаторы, которые будут готовить повестку совещаний и рабочих групп и действовать за административными пределами отдельных подразделений и уровней управленческой иерархии. Эффективность координаторов, действующих через границы, будет зависеть от их авторитета и умения взаимодействовать с менеджерами и исполнителями. Кроме этого, координаторы должны иметь вкус к административной работе и пристрастие к совещаниям, которые отнимают время у реальной работы на конкретных рабочих местах.

Матричная структура создаёт горизонтальные связи и обеспечивает интеграцию, но широко известна своей способностью вызывать конфликты и путаницу. Сетями трудно управлять по определению.

Менеджеры в организациях должны быть готовы к использованию как вертикальных, так и горизонтальных процедур координации. Оптимальное сочетание того и другого зависит от конкретных задач в конкретной ситуации. Вертикальная координация в целом может оказаться более эффективной, если окружение стабильно, задачи хорошо понятны и предсказуемы. Эффект от вертикальной координации выше в условиях единообразных и повторяемых процессов труда исполнителей. Это принципиально важные факторы. Горизонтальные коммуникации работают эффективнее, когда сложная задача выполняется в нестабильной, быстро меняющейся среде. Каждая организация должна найти структуру, способную работать в различных условиях.

3.2. Организационные коммуникации

3.2.1. Коммуникации в организациях

Коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют связующим процессом. Функции менеджера связаны постановкой и достижением целей организации. Степень реализации целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Эффективные коммуникации необходимы для успеха каждого сотрудника в отдельности и организации в целом.

Коммуникации между организацией и заинтересованными лицами, к ним причисляются различные государственные, муниципальные и общественные организации. Для коммуникаций с заинтересованными лицами организации используют: рекламу; программы стимулирования сбыта; репутацию; отчёты для акционеров, инвесторов, кредиторов, содержащие информацию о финансовом состоянии и маркетинговых мероприятиях, об условиях труда, возможностях карьерного роста, льготах и т. д. Кроме того, организации пытаются влиять на будущие законы и нормы, привлекая лоббистов и заручаясь поддержкой разных политических групп. Большая часть совещаний, собраний трудового коллектива, телефонные разговоры, служебные записки, отчёты и прочие виды общения внутри организации зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, возникающие во внешней среде организации.

Вертикальные коммуникации могут быть нисходящими — когда информация передаётся с высшего уровня на низший; и восходящими. Всё большее значение для менеджмента приобретает качество восходящих коммуникаций. Идеи, возникающие на низовом уровне, должны подниматься наверх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента.

Восходящие коммуникации обеспечивают менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. Для этого создаются рабочие группы, которые регулярно собираются для обсуждения производственных проблем. Восходящие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчётов и предложений.

Горизонтальные коммуникации способствуют тому, что организация, состоящая из большого количества подразделений, обретает траекторию движения в одном направлении. Это происходит благодаря тому, что менеджеры и коллективы подразделений одного уровня управления организацией общаются и выстраивают соответствующие коммуникации. Горизонтальные коммуникации часто связаны с использованием специальных комитетов или рабочих групп, что позволяет стимулировать формирование взаимоотношений на одном организационном уровне; подобные взаимоотношения являются важным элементом удовлетворённости людей своей работой.

Коммуникации между менеджером и исполнителями входят в состав вертикальных коммуникаций и часто образуют львиную долю управленческих коммуникаций. Существует множество форм подобных коммуникаций: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие подчинённых; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчинённых и т. д.

Коммуникации между менеджером и рабочей группой нацелены, как правило, на повышение эффективности рабочих групп. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность высказаться по обсуждаемым в коллективе проблемам, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для подразделения, о проблемах и новаторских идеях. Иногда рабочая группа может собираться и для обсуждения проблем без участия менеджера. Такие взаимоотношения коллег одного уровня выступают резервом роста удовлетворённости сотрудников своей работой.

цесс коммуникации носит односторонний характер; обратная связь означает, что сообщения идут в обе стороны. Такая связь является средством повышения эффективности коммуникаций, так как она несёт отправителю информацию о том, насколько правильно интерпретировано его исходное послание.

Эффективное общение менеджера с другими людьми предполагает необходимость использования всех элементов процесса коммуникаций. Если отправитель или получатель не умеют правильно закодировать или декодировать сообщение, коммуникативный процесс прерывается. Выбор канала определяет устойчивость сообщений от помех. От умения сторон слушать зависит, будет ли смысл сообщения правильно осознан и принят.

Коммуникации для менеджера являются тем инструментом, при помощи которого он воздействует на исполнителей при помощи межличностных факторов (восприятие, каналы коммуникации, невербальное поведение, слушание). Отправная точка коммуникативного процесса — как мы воспринимаем окружающих нас людей. Когда индивид испытывает желание поделиться своими мыслями или идеями с кем-то ещё, он формирует сообщение, исходя из прошлых событий, опыта, ожиданий и текущей мотивации. Декодируя сообщение и в процессе его осознания, получатель сообщения руководствуется определёнными критериями — точкой зрения. Чем больше схожи точки зрения двух индивидов, тем проще им общаться друг с другом.

Восприятие — процесс постижения людьми смысла окружающей среды. Само по себе восприятие не обеспечивает формирования правильного мнения об окружающей среде. Как правило, из всего комплекса явлений люди отбирают лишь некоторые привлекающие их внимание объекты и раздражители, т. е. имеет место, так называемое, селективное восприятие.

Как только человек обращает свой взор на определённый раздражитель, он идентифицирует его в соответствии со своими воззрениями. Так происходит организация восприятия. Идентификация давно знакомого объекта может происходить благодаря лишь намёкам на то, к какой категории этот объект относится. Например, мы узнаем близкого друга, родственников с большого расстояния, хотя не видим их лиц — человек узнаётся уже по тому, как он движется.

Наиболее распространенная форма описания организации восприятия — стереотипы, или обобщённые представления. Например, представители «подростающего поколения» могут думать, что все

люди пенсионного возраста старомодны и консервативны. У студентов нередко существует стереотип профессора как талантливого рассеянного человека.

Селективность восприятия приводит к тому, что менеджеры зачастую мгновенно опознают любые признаки, подкрепляющие стереотипы, которые они организуют в соответствии со своими убеждениями, закрывая, таким образом, путь к объективному общению.

Различия и ошибки в восприятии имеют место, когда люди по-разному относятся к схожим объектам. Для менеджера важно осознать, что различия в восприятии — естественны. В процессе коммуникаций различия в восприятии часто искажают смысл сообщений и создают помехи. Каждый человек имеет свой стиль восприятия окружающего, следовательно, и получаемые сообщения он осознаёт по-своему. Одни и те же слова для разных людей могут звучать по-разному, а вы далеко не всегда заранее знаете, что имел в виду ваш собеседник.

Менеджеры используют наиболее удобные каналы коммуникаций, к ним относятся:

- беседа при личной встрече;
- разговор по телефону;
- записка;
- письмо и т. д.

Выбор канала коммуникаций определяется объёмом и значением передаваемой информации. Пропускная способность канала определяется объёмом информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию. На ёмкость коммуникативных каналов влияют:

- способность обрабатывать несколько сигналов;
- возможность быстрой, двусторонней обратной связи;
- способность обеспечивать личный подход к коммуникациям.

Наиболее эффективным средством коммуникаций является личное общение, ибо оно гарантирует:

- прямое воздействие;
- моментальную передачу информации;
- синхронную обратную связь;
- индивидуальный подход.

Дискуссии лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубокому, на уровне эмоций, осознанию особенностей ситуации. Общение по телефону или с помощью иных электронных средств связи (голосовая и электронная почта) ускоряют

процесс коммуникации, однако в них отсутствует «эффект присутствия». Персональные письменные сообщения тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только написанные на бумаге слова и не могут обеспечить моментальную обратную связь.

У каждого канала коммуникации есть преимущества и недостатки. Каждый из них может быть эффективным средством общения. Выбор канала зависит от того, является ли сообщение обычным, рутинным, или каким-либо иным. Нестандартные сообщения, как правило, двусмысленны (неоднозначны), связаны с новыми событиями, весьма высока вероятность того, что они могут быть неправильно поняты. Нередко они передаются в обстановке, характеризующейся нехваткой времени, необычностью ситуации. Эффективно донести всю сложность обстоятельств позволяют лишь самые ёмкие каналы. С другой стороны, рутинные коммуникации просты и прямолинейны.

Рутинные сообщения содержат в себе различные данные или просто закрепляют, к примеру, в письменной форме то, о чём у менеджеров уже были достигнуты понимание и устная договоренность. Такие сообщения могут быть переданы и через менее ёмкие коммуникативные каналы. К письменным коммуникациям прибегают и тогда, когда получатели сообщений значительно удалены друг от друга или, когда информация носит официальный характер.

Коммуникации между людьми осуществляются в вербальной и невербальной формах.

Вербальная коммуникация для человека является основным и универсальным способом общения. Любой способ взаимодействия может быть выражен средствами языка. К числу вербальных средств относится как устная, так и письменная разновидности языка.

Невербальными коммуникациями называют сообщения, которые представляют собой отдельные действия или поведение людей. Эта форма коммуникации осуществляется большей частью неосознанно, но составляет немалую часть всех получаемых и отправляемых сообщений. Обоюдное понимание может возникнуть при личных встречах, когда об этом свидетельствуют: выражение лица, голос, манеры «держаться» и т. д. Для взаимопонимания важно не только говорить, но и уметь произносить слова так, чтобы собеседник «правильно понял» все содержание сказанного. Невербальные послания могут передать мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Жесты и выражение лица часто говорят о чувствах понятнее слов.

Необходимо учиться координировать вербальные и невербальные сообщения и в то же время воспринимать послания коллег, подчинённых и начальников. Менеджер должен уметь слушать работников, клиентов, руководителей и т. д. Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, чётко выделяя факты и ощущения, правильно интерпретировать их значение. Тогда получатель имеет возможность создать обратную связь и замкнуть коммуникативный круг. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта.

3.2.3. Формальные коммуникации

Формальные коммуникации могут быть созданы по инициативе руководителей организации и развиваться по направлениям: сверху–вниз, снизу–вверх и по горизонтали.

Нисходящие коммуникации состоят из сообщений и информации, отправляемых высшим руководством в адрес подчинённых. Они могут принимать форму речей, сообщений по электронной почте, вкладываемых в конверты и т. д. Нисходящие коммуникации охватывают процессы решения проблем: разработки стратегий, программ, планов, проектов; доведение до исполнителей должностных инструкций, приказов, распоряжений, процедур, различных правил, контрольных показателей, информации об ожидаемых результатах деятельности и т. д.

Проблема нисходящих коммуникационных потоков заключается в их рассеивании, искажении и/или исчезновении исходного смысла сообщений. Но, при этом, формальные коммуникации остаются для менеджмента одним из самых действенных способов доведения информации до исполнителей.

Восходящие коммуникации. Идущий снизу–вверх поток формальных коммуникаций формируют сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии. Работникам необходимо высказывать жалобы, рапортовать о достигнутом прогрессе, отвечать на инициативы руководства. К восходящим коммуникациям относятся: проблемы и вопросы исполнителей; предложения по улучшению ситуации и/или процесса, исходящие от работника; отчёты о результатах деятельности; информация о конфликтах, жалобы и споры; финансовая и бухгалтерская информация о выполнении контрольных показателей.

Менеджмент заинтересован в эффективном использовании как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. Для этого он использует различные каналы контроля над организацией: опросы

и анкеты, служебные записки с предложениями; конфиденциальные доверительные беседы; проведение политики открытых дверей кабинетов руководителей; управленческие информационные системы; прямые открытые диалоги между руководителями и рабочими.

Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри подразделений организации, так и между ними. Горизонтальные коммуникации способствуют реализации целей информированности и поддержки координации действий. Подразделяются на категории: разрешение проблем внутри подразделений; координация деятельности подразделений; консультации для линейных подразделений. Горизонтальные коммуникации используются для развития координации деятельности организации. В этом деле большое значение придаётся созданию рабочих группы, команд, комитетов и т. д.

3.2.4. Неформальные коммуникации

Неформальные коммуникации взаимодействуют с формальными, равно как неформальное общение тесно сосуществует с формальным, но не зависит от уровней иерархии, соединяет всех сотрудников организации. В организациях встречаются прямая и кластерная цепочки распространения неформальной информации.

Прямая цепочка распространения неформальной информации состоит в том, что руководители получают информацию о проблемах коллектива компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создаёт почву для позитивных отношений. Менеджер от членов коллектива узнаёт о том, как живет то или иное подразделение и организация в целом. Такой подход способствует укреплению как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности, услышать о проблемах, волнующих сотрудников.

Кластерная цепочка способствует адекватному восприятию ситуации. В простой цепочке один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В кластерной цепочке информацию передают несколько человек. Чем меньше число звеньев, тем точнее информация. Такой способ распространения информации не всегда отличается достоверностью. Многие менеджеры к такому способу относятся негативно, считают, что слухи, вредны. Однако следует иметь в виду, что пять из шести важных сообщений в той или иной степени переносятся, минуя официальные каналы. Вредные слухи возникают

тогда, когда официальные каналы коммуникации закрыты. Высшее руководство обязано управлять коммуникациями, особенно в кризисные моменты так, чтобы подобная информация не воспринималась как единственно достоверный источник информации.

3.3. Коммуникационные взаимодействия

3.3.1. Построение коммуникаций в организациях

Способствовать росту эффективности коммуникаций в организациях может несколько направлений действий менеджмента.

Регулирование коммуникационного потока. Менеджеры должны знать, как свои коммуникационные потребности, так и потребности своих руководителей, коллег и подчинённых и научиться оценивать эти потребности качественно и количественно. Коммуникационные потребности зависят от целей менеджера, принимаемых им решений и от того, как оцениваются его деятельность и работа его отдела.

Управленческие действия. Регулирование коммуникационного потока — это только один из примеров действий менеджеров для улучшения коммуникаций. Так, можно проводить короткие встречи с одним или несколькими подчинёнными для обсуждения будущих перемен, изменившихся приоритетов, распределения заданий и т. д. С этой же целью можно периодически организовывать собрания и совещания. Подчинённый, со своей стороны, также может инициировать контакты с начальником или коллегой.

Системы обратной связи. Обратная связь помогает улучшить не только межличностные, но и организационные коммуникации. Система обратной связи — составная часть информационной системы менеджмента и контроля организации. Один из типов такой системы — посещения людьми из одной части организации других и последующие обсуждения. Ещё один тип системы обратной связи — *опросы сотрудников*. Их проводят для сбора информации от менеджеров и рядовых сотрудников по различным вопросам.

Системы сбора предложений. Эти системы призваны облегчить восходящие коммуникации. Благодаря им все работники могут выдвинуть свои идеи относительно улучшения любого аспекта деятельности организации. Эти системы — попытка ослабить тенденцию к фильтрации или игнорированию идей по мере их перемещения снизу-вверх.

Основная форма этой системы — ящики для предложений. К сожалению, этот подход недостаточно эффективен по причине того,

что часто отсутствует механизм для подтверждения факта рассмотрения поступивших предложений. Кроме того, они не позволяют вознаградить работника, предложение которого принесло пользу организации, поэтому менеджмент всё чаще использует программы, позволяющие вознаграждать людей за хорошие идеи и объяснять, почему одни предложения приняты, а другие нет.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи. Крупные организации часто публикуют издания с информацией для персонала. В них выходят статьи с обзорами и обсуждениями проблем охраны здоровья, новых видов товаров и услуг, а также ответы руководства на вопросы рядовых работников.

Новые информационные технологии. Развитию организационных коммуникаций помогают достижения в сфере информационных технологий. Компьютер уже оказал огромное влияние на способ распространения и сбора информации. Сегодня благодаря электронной почте можно направить письмо любому человеку в организации, что неизменно приведёт к снижению традиционно огромного объёма телефонных переговоров. Электронная почта позволяет также общаться людям, находящимся в разных офисах, городах и даже в разных странах. Огромные возможности открывают и достижения в сфере телефонной связи, а видеоконференции дают возможность людям в разных местах (разных странах) обсуждать проблемы в непосредственном контакте друг с другом, глядя в глаза собеседнику.

3.3.2. Менеджер — коммуникатор

Создавая коммуникации в процессе управления людьми, менеджер должен понимать, что при установлении коммуникаций придётся убирать целый ряд препятствий на пути выстраивания взаимоотношений с людьми. Необходимо понимать, что в процессе коммуникаций возникают коммуникативные барьеры, источниками которых выступают как индивиды, так и организация в целом.

Индивидуальные барьеры в общении обусловлены:

- различиями в эмоциях и типах восприятия. Например, люди с различным прошлым или уровнем знаний, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию;
- неправильным выбором канала или средства коммуникации. Например, когда сообщение имеет эмоциональную окраску, целесообразно передавать его лично, при встрече, а не в письме. Письменные сообщения лучше подходят для рутинных сообщений, но они не обеспечивают достаточно быстрой обратной связи. Письменные

сообщения нецелесообразно использовать для передачи множественных информационных сигналов;

- семантическими различиями, то есть смысл слов и контекст, в котором они используются, могут значительно отличаться. Коммуникации дадут положительный эффект в том случае, когда подбор слов для передачи информации будет осуществляться с особой тщательностью и точно отражать мысли;

- неверным истолкованием слов отправителя информации, если тот говорит одно, а невербальными сообщениями указывает совсем на другое. Если выражение лица человека не соответствует его словам, в коммуникациях будут присутствовать «помехи» и неопределённость. Интонации, жесты, действия не должны противоречить словам.

Организационные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего, это проблема разного статуса и уровня полномочий. К примеру, будь вы сотрудником первой линии, сообщили бы вы менеджеру о какой-либо проблеме, если ваше обращение создаст у менеджера отрицательное впечатление о вашей работе? С другой стороны наделённые властью менеджеры нередко воспринимают рядовых сотрудников как неспособных к серьёзным мыслям и поступкам индивидов.

Значительное влияние на коммуникации оказывают различия в целях и проблемах подразделений. Для подразделения важнейшее значение имеет достигнутый уровень показателей производительности, поэтому сотрудники этого подразделения далеки от интересов работников подразделения по продажам.

Коммуникативные потоки могут не соответствовать задаче команды или всей организации. Если при выполнении нестандартных задач применяется централизованная структура коммуникаций, обмен информацией между работниками будет явно недостаточным. Организация, отдел или команда максимально эффективны только тогда, когда объём коммуникаций между работниками соответствует поставленной задаче.

Негативное воздействие на эффективность коммуникаций оказывает отсутствие в организации формальных каналов. В компании всегда должны быть адекватные текущей ситуации восходящие, нисходящие и горизонтальные коммуникации в различных формах: опросы работников, политика открытых дверей, информационные письма, записки, специальные команды, даже учреждение специальных «связующих» должностей. Отсутствие формальных каналов означает отсутствие в организации коммуникаций как таковых.

3.3.3. Командные коммуникации

Командные коммуникации позволяют в полной мере раскрыть преимущества командной работы по совместному выполнению задач. Командные коммуникативные процессы, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и задачах команды.

В централизованной сети решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с лидером. Решение проблем в централизованных коммуникациях отличается высокой продуктивностью, так как участники подобных команд передают информацию лидеру, который и принимает решение. Централизованные сети допускают меньше ошибок в простых задачах, но становятся менее эффективными при их усложнении. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина.

В децентрализованной сети члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых задач, потому что информация доводится до всех членов команды до тех пор, пока один участник не соберёт все её частицы воедино и не найдет решение. Однако, чем сложнее проблемы, тем быстрее работают децентрализованные сети, так как информация концентрируется не у одного человека, а циркулирует в ходе интенсивных коммуникаций, каждый член команды имеет возможность активно участвовать в принятии решения. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем.

Таким образом, в условиях конкуренции команды используются для решения сложных проблем. Если задача, поставленная перед командой, действительно трудна, неоднозначна, все её члены должны иметь доступ к информации, т. е. необходима децентрализованная структура, в которой коммуникации осуществляются свободно и в любом направлении.

Команды, выполняющие рутинные задачи, тратят на обработку информации гораздо меньше времени, а значит, более адекватной представляется централизованная структура. Подобная организация предполагает, что данные направляются к руководителю, который принимает решения, а у рядовых членов высвобождается время на выполнение обычных заданий.

К новым коммуникативным подходам относятся: открытые коммуникации и диалог.

Открытые коммуникации — обмен информацией всех типов между всеми членами организации, её функциональными под-

разделениями и уровнями иерархии. Работа в командах, когда объединяются работники самых разных подразделений, предполагает развёрнутый обмен информацией.

Диалог направлен на создание условий совместной работы: гибкости, доверия и использования коммуникативного процесса в целях корпоративной культуры. Задача заключается в том, чтобы проинформировать коллег о точке зрения и убедить их принять её, что приводит к поляризации мнений и спорам.

3.3.4. Преодоление коммуникативных барьеров

Менеджмент должен создать организационную структуру, которая будет стимулировать эффективные коммуникации, что предполагает наличие, как индивидуальных навыков, так и организационных действий.

Индивидуальные навыки включают:

- умение активно слушать, то есть задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли, тем самым обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения;
- выбирать подходящие каналы, так как сложное сообщение предполагает использование ёмкого коммуникативного канала (телефон, личная беседа), рутинные послания и данные могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте;
- стремиться к пониманию точки зрения другой стороны. При получении информации менеджеры должны проявлять особое внимание, что позволит им распознать наличие у собеседника каких-либо предубеждений, уточнить то, что было понято неправильно, скорректировать собственное сообщение;
- общение с людьми. Менеджер должен периодически покидать свой офис и самостоятельно проверять состояние коммуникативных каналов в фирме. Когда менеджер видит всё своими глазами, встречается с людьми, у него формируется гораздо более полное представление об организации. Он получает возможность напрямую донести до сотрудников важные идеи и ценности организации.

Организационные действия. В организации следует создавать атмосферу доверия и открытости, побуждать сотрудников к общению и безбоязненной передаче наверх как хороших, так и плохих новостей. Для создания такой атмосферы необходимо: использовать формальные и неформальные каналы коммуникации;

привести в соответствие структуру потребностям коммуникаций; организовать специальную группу по развитию коммуникаций в организации.

Резюме

Организация как функция управления представляет собой особый порядок распределения, размещения и использования ресурсов в процессе производства, основанный на разделении труда, механизмах координации и управления процессами выполнения рабочих задач.

Организационная структура — совокупность инструментов, при помощи которых менеджеры управляют определённой комбинацией ресурсов в процессе выполнения рабочих задач. Организационная структура включает: комплекс задач, властные полномочия, ответственность за принимаемые решения, уровни иерархии, нормы управляемости, системы координации. В менеджменте применяют функциональный, дивизиональный, матричный и сетевой подходы к разработке структуры организации.

Централизация — властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. Децентрализация — смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации. В зависимости от распределения власти в организации различают селективную и параллельную централизацию.

Вертикальная координация строится на системе команд и контроля сверху–вниз. Она эффективна, но не всегда даёт результат и зависит от готовности работников подчиняться директивам сверху. Горизонтальная координация часто более эффективная, но более затратная, чем вертикальная. Основные формы вертикальной координации: власть, правила и процедуры, планирование и контроль. Основные формы горизонтальной координации: совещания, рабочие группы, координирующие роли, матричные и сетевые структуры.

Коммуникации — связующий процесс в управлении организацией, предполагающий получение и использование информации для принятия и исполнения управленческих решений. Степень достижения целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. В организации выделяют коммуникации: между организацией и заинтересованными лицами, вертикальные и горизонтальные, между менеджером и исполнителями, между менеджером и рабочей

группой. Участники коммуникативного процесса: отправитель и получатель. Основные этапы коммуникации: формулировка идеи, кодирование и выбор канала, передача и декодирование. Коммуникации между людьми осуществляются в вербальной и невербальной формах.

Формальные коммуникации могут быть созданы по инициативе руководителей организации и развиваться по направлениям: сверху–вниз (нисходящие), снизу–вверх (восходящие), и по горизонтали (горизонтальные). Неформальные коммуникации взаимодействуют с формальными, равно как неформальное общение тесно сосуществует с формальным, но не зависит от уровней иерархии, соединяет всех сотрудников организации. В организациях встречаются прямая и кластерная цепочки распространения неформальной информации.

Способствовать росту эффективности коммуникаций в организациях может несколько направлений действий менеджмента: регулирование коммуникативного потока, управленческие действия, системы обратной связи, системы сбора предложений, информационные бюллетени, публикации и видеозаписи, новые информационные технологии.

В процессе коммуникаций возникают коммуникативные барьеры, источниками которых выступают как индивиды, так и организации в целом.

Командные коммуникативные процессы, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и задачах команды. В централизованной сети решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с лидером. В децентрализованной сети члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение. К новым коммуникативным подходам в организации относятся: открытые коммуникации и диалог.

Одна из важных задач менеджмента — создание организационной структуры, стимулирующей эффективные коммуникации, что предполагает наличие, как индивидуальных навыков, так и организационных действий. Индивидуальные навыки включают: умение активно слушать, выбирать подходящие каналы, стремиться к пониманию точки зрения другой стороны, общение с людьми. Организационные действия предполагают: использование формальных и неформальных каналов коммуникации; приведение в соответствие структуры потребностям коммуникаций; организацию специальной группы по развитию коммуникаций.

Вопросы для самопроверки

5. Дайте определение организации как функции управления.
6. Дайте определение организационной структуры.
7. Какие составляющие включает организационная структура?
8. Дайте характеристику основных подходов к разработке структуры организации.
9. Что означает централизация в организации?
10. Что означает децентрализация в организации?
11. Каковы основные мотивы централизации и децентрализации в организации?
12. В чём заключаются особенности селективной и параллельной децентрализации?
13. Каким должно быть соотношение централизации и децентрализации в организации?
14. Каким образом концентрация и децентрализация власти в организации связаны с устанавливаемыми в ней режимами контроля над действиями менеджмента?
15. Раскройте сущность и назовите основные формы вертикальной координации.
16. Раскройте сущность и назовите основные формы горизонтальной координации.
17. Дайте характеристику основных видов коммуникаций в организациях.
18. Назовите участников и составляющие коммуникационного процесса.
19. Дайте характеристику этапов коммуникационного процесса.
20. Что представляет собой восприятие?
21. Что означает селективность восприятия?
22. Какие наиболее удобные каналы коммуникации используют менеджеры?
23. Какие факторы оказывают влияние на ёмкость коммуникативных каналов?
24. Назовите основные преимущества и недостатки коммуникативных каналов.
25. Дайте характеристику вербальных и невербальных коммуникаций.
26. Кем и по каким направлениям могут быть созданы формальные коммуникации?
27. На какие категории подразделяются горизонтальные коммуникации?

28. Что представляют собой прямая и кластерная цепочки распространения неформальной информации?

29. Какие направления действий менеджмента могут способствовать росту эффективности коммуникаций в организации?

30. Какими факторами обусловлены индивидуальные барьеры в общении?

31. С какими факторами связаны организационные барьеры?

32. Что представляют собой командные коммуникации?

33. Приведите примеры особенностей общения членов команды в централизованной и децентрализованной сетях решения проблем и принятия решений.

34. Наличие каких индивидуальных навыков предполагает преодоление коммуникативных барьеров?

Упражнения

Упражнение 3.1. «Централизация и децентрализация»

Централизация и децентрализация власти являются важнейшими механизмами, при помощи которых устанавливается различный режим контроля над действиями менеджмента по принятию и исполнению управленческих решений в организации. Централизация означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. Организация централизована, если полномочия по принятию решений сосредоточены в руках одного человека. Децентрализации предполагает смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации. Организация децентрализована, если полномочия по принятию решений принадлежат группе людей. На практике механизмы централизации и децентрализации:

1. Противопоставляются.
2. Никак не соотносятся.
3. Взаимно дополняются.

Упражнение 3.2. «Формальные коммуникации»

Коммуникации в менеджменте — двусторонний процесс работы с информацией, предполагающий получение и использование информации для принятия управленческих решений. Коммуникации предполагают наличие прямой и обратной связей, в процессе которых происходит изменение поведения людей. В коммуникативном процессе принимают участие как минимум две стороны: отправив-

тель — доносит информацию до других людей, кодируя свое послание, выбирая символы, из которых будет состоять его сообщение. Сообщение отправляется по каналу к получателю (например, отчёт, встреча и т. д.). Получатель декодирует символы, интерпретирует их значение, получает всю необходимую информацию. Затем получатель реагирует на полученное сообщение ответным сообщением, возникает обратная связь. В отсутствие реакции процесс коммуникации носит односторонний характер; обратная связь означает, что сообщения идут в обе стороны. Обратная связь является средством повышения эффективности коммуникаций, так как она несёт отправителю информацию о том, правильно ли было интерпретировано его исходное послание. Коммуникации используются для передачи и приёма формальных (служебных) и неформальных (личных) сообщений по различным каналам. Формальные коммуникации инициируются менеджментом для передачи сообщений по уровням управленческой иерархии. Укажите, какие потоки коммуникаций создают менеджеры для решения производственных задач: постановки заданий и получения отчётов об их выполнении?

1. Рутинные — творческие.
2. Вербальные — невербальные.
3. Нисходящие — восходящие.

Упражнение 3.3. «Командные коммуникации»

Командные коммуникации позволяют в полной мере раскрыть преимущества командной работы по совместному выполнению задач. Командные коммуникации фокусируются на целях и задачах команды. В централизованной сети принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с лидером. Участники команд передают информацию лидеру, который и принимает решение. В децентрализованной сети члены команды свободно общаются, получают и обрабатывают информацию, вместе принимают согласованное решение. Информация доводится до всех членов команды до тех пор, пока не будет найдено приемлемое решение. Для принятия решений в командах используются различные коммуникативные подходы.

1. Нисходящие коммуникации состоят из сообщений высшего руководства в адрес исполнителей по поводу принятия решений, связанных с разработкой и осуществлением стратегий, программ, планов, проектов; доведением до исполнителей должностных инструкций, приказов, распоряжений, процедур, различных правил, контрольных показателей, информации об ожидаемых результатах деятельности.

2. Восходящие коммуникации состоят из сообщений на высшие уровни иерархии. Это отчёты о результатах деятельности; ответы и вопросы руководству со стороны исполнителей; предложения по изменению ситуации или совершенствованию процесса, исходящие от работника; информация о конфликтах, жалобы и споры; финансовая и бухгалтерская информация о выполнении контрольных показателей.

3. Открытые коммуникации состоят из потоков сообщений, отправленных и полученных в процессе обмена информацией между функциональными подразделениями организации и уровнями иерархии. Работа в командах, когда объединяются работники самых разных подразделений, предполагает развернутый обмен информацией.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
3.1	3
3.2	3
3.3	3

Контрольные задания

Контрольное задание 3.1. «Вертикальная и горизонтальная координация»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Для того чтобы обеспечить исполнение управленческих решений в организациях, необходимо добиться координации деятельности людей. Для этого организация должна быть структурирована по вертикали и горизонтали. Вертикальная организационная структура необходима для реализации функций планирования рабочих заданий и контроля их исполнения. Деятельность сотрудников по выполнению заданий формализована и регламентируется инструкциями. Основой управления является иерархия властных полномочий. Принятие управленческих решений происходит сверху вниз, поэтому преобладают вертикальные коммуникации менеджеров и исполнителей. Горизонтальная структура служит для распределения властных полномочий среди сотрудников, обладающих высо-

кими профессиональными компетенциями, которые необходимы для создания специальных команд и реализации проектов. В этом случае преобладают горизонтальные коммуникации менеджеров и исполнителей.

Укажите, действие каких факторов может оказать влияние на предпочтение в организации вертикальных или горизонтальных коммуникаций:

1. Предпочтение в адрес той или иной структуры коммуникаций зависит от различных обстоятельств, которые могут быть связаны с дальнейшей девальвацией национальной денежной единицы: сохранением зависимости от _____ энергоносителей; ограничений и санкций; уровня спроса и предложения на _____ отечественных товаропроизводителей.

2. Предпочтение в адрес той или иной структуры коммуникаций зависит от различных обстоятельств осуществления деятельности компании или факторов, влияющих на организационную структуру: применение новой _____ производства; усиление взаимодействия _____ организации; осуществление новой _____ развития организации; изменение внешней среды, структуры жизненного цикла.

3. Предпочтение в адрес той или иной структуры коммуникаций зависит от различных обстоятельств, имеющих первостепенное значение для решения социальных проблем коллектива предприятия: развитие систем _____ сотрудников и _____ труда; соблюдение эргономических и санитарных _____, режима труда и отдыха.

Контрольное задание 3.2. «Неформальные коммуникации»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Неформальные коммуникации используются всеми сотрудниками организации для обмена информацией, которая не имеет отношения к постановке производственных заданий и получения отчётов об их исполнении; распределению власти по уровням управленческой иерархии. В организациях могут быть сформированы различные каналы распространения неформальной информации. Укажите, каналы какого типа свойственны неформальным коммуникациям.

1. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен _____ между коллегами по работе, как внутри подраз-

делений организации, так и между ними. Горизонтальные коммуникации способствуют реализации целей информированности и поддержки координации действий.

2. Прямые каналы распространения неформальной информации состоят в том, что руководители получают данные о проблемах _____ организации непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создаёт почву для позитивных отношений. Менеджер от сотрудников узнаёт о подробностях жизни _____. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности, услышать о проблемах, волнующих сотрудников.

3. Командные коммуникации позволяют в полной мере раскрыть преимущества _____ работы по совместному выполнению задач. _____ коммуникативные процессы, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и задачах _____.

Контрольное задание 3.3. «Преодоление коммуникативных барьеров»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Коммуникации в менеджменте представляют двусторонний процесс получения и обработки информации для принятия управленческих решений. В процессе коммуникаций возникают барьеры, которые могут быть обусловлены особенностями психологии и характера индивида: различиями в эмоциях и типах восприятия человека; неправильным выбором канала или средства коммуникации; различиями смысла слов и контекста, в котором они используются. Для менеджмента актуально иметь в своём распоряжении определённые способы преодоления коммуникативных барьеров. Выберите из предложенных способов те, которые таковыми являются для индивида.

1. Создавать в организации _____ доверия и открытости, побуждать _____ отдельных подразделений к общению и безбоязненной передаче наверх как хороших, так и плохих _____.

2. Умение активно *слушать*, то есть задавать вопросы, проявлять _____ и время от времени перефразировать то, что сказал _____, дабы убедиться, что вы правильно его поняли, тем самым обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения.

3. Использовать в организации формальные и неформальные _____ коммуникации, привести в соответствие _____ потребностям коммуникаций, _____ специальную группу по развитию коммуникаций.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
3.1	1. Предпочтение в адрес той или иной структуры коммуникаций зависит от различных обстоятельств, которые могут быть связаны с дальнейшей девальвацией национальной денежной единицы: сохранение зависимости от <i>рынка</i> энергоносителей; ограничений и санкций; уровня спроса и предложения на <i>рынках</i> отечественных товаропроизводителей. 2. Предпочтение в адрес той или иной структуры коммуникаций зависит от различных обстоятельств, в которых компания осуществляет деятельность, или факторов, влияющих на организационную структуру: применение новой <i>технологии</i> производства; усиление взаимодействия <i>подразделений</i> организации; осуществление новой <i>стратегии</i> развития организации; изменение внешней среды, структуры жизненного цикла. 3. Предпочтение той или иной структуры коммуникаций зависит от различных обстоятельств, имеющих первостепенное значение для решения социальных проблем коллектива предприятия: развитие систем <i>мотивации</i> сотрудников и <i>стимулирования</i> труда; соблюдение эргономических и санитарных <i>норм</i>, режима труда и отдыха.	2
3.2	1. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен <i>сообщениями</i> между коллегами по работе, как внутри подразделений организации, так и между ними. Горизонтальные коммуникации способствуют реализации целей информированности и поддержки координации действий. 2. Прямые каналы распространения неформальной информации состоят в том, что руководители получают данные о проблемах <i>коллектива</i> организации непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создаёт почву для позитивных отношений. Менеджер от сотрудников узнает о подробностях жизни <i>коллектива</i>.	2

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности, услышать о проблемах, волнующих сотрудников. 3. Командные коммуникации позволяют в полной мере раскрыть преимущества командной работы по совместному выполнению задач. Командные коммуникативные процессы, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и задачах команды.	
3.3	1. Создавать в организации атмосферу доверия и открытости, побуждать сотрудников отдельных подразделений к общению и безбоязненной передаче наверх как хороших, так и плохих новостей. 2. Умение активно слушать, то есть задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли, тем самым обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения. 3. Использовать в организации формальные и неформальные каналы коммуникации, привести в соответствие структуру потребностям коммуникаций, организовать специальную группу по развитию коммуникаций.	2

Контрольный тест

1. Особый порядок распределения, размещения и использования ресурсов в процессе производства, основанный на разделении труда, механизмах координации и управления процессами выполнения рабочих задач, имеет название:

- 1.1. Логистика.
- 1.2. Бизнес-процесс.
- 1.3. Организация.

2. Комплекс формальных целей и задач, которые ставятся руководителями перед сотрудниками, схема формальной подотчётности, включающая линии властных полномочий, ответственности за принимаемые решения, уровни иерархии и нормы управляемости, системы координации деятельности работников и подразделений, имеют название:

- 2.1. Программа экономического развития.
- 2.2. Организационная структура.
- 2.3. Система управления.

3. Вертикальная организационная структура включает:

3.1. Распорядок рабочего дня.

3.2. Властные полномочия.

3.3. Стандарты производства.

4. Делегирование — передача менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижних уровнях иерархии. Какие виды властных полномочий встречаются на практике? Выделите правильный вариант ответа.

4.1. Личные властные полномочия.

4.2. Линейные властные полномочия.

4.3. Абсолютные властные полномочия.

5. Норма управляемости определяет число сотрудников, непосредственно подотчётных конкретному менеджеру и степень, в которой менеджер отслеживает действия подчинённых. Диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами:

5.1. Высокая степень неопределённости результата.

5.2. Операции выполняются параллельно-последовательно.

5.3. Выполнение рабочих заданий регламентируется.

6. Выберите один из предложенных мотивов централизации власти в организации, который на Ваш взгляд, таковым фактически является:

6.1. Установление и удержание власти в организации.

6.2. Стремление к успешному ведению деловых операций.

6.3. Информационная перегрузка высшего уровня решений.

7. Выберите один из предложенных мотивов децентрализации власти в организации, который, на Ваш взгляд, таковым фактически является:

7.1. Необходимость координации процессов принятия решений.

7.2. Информационная перегрузка высшего уровня решений.

7.3. Установление и удержание власти в организации.

8. Разделение организации на отдельные подразделения, группирование отдельных должностных позиций в организационные единицы (подразделения), имеет название:

8.1. Организация.

8.2. Формализация.

8.3. Департаментализация.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.2
3	3.2
4	4.2
5	5.3
6	6.1
7	7.2
8	8.3

Список литературы

1. *Болмэн Л., Терренс Дил Т.* Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. — М.: Альпина Паблишер, 2012 — 632 с.
2. *Дафт Р.* Менеджмент 10-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2012. — 656 с.
3. *Дафт Р.* Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 736 с.
4. *Дункан Джек У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. — М.: Дело, 1996. — 272 с.
5. *Друкер П.* Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. И. Веригина; [науч. ред. Н. Насикан]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
6. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
7. *Мильнер Б. З.* Теория организации: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 864 с.
8. *Минцберг Г.* Менеджмент. Природа и структура организаций. — М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. — 476 с.
9. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2012. — 512 с.
10. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003 — 864 с.
11. *Робертсон Б.* Холакратия. Революционный подход в менеджменте / Брайан Дж. Робертсон. — М.: Эксмо, 2018.
12. Теория организации: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, 2010. — 373 с.

Глава IV. Организационные инструменты в менеджменте

4.1. Организационные отношения

4.1.1. Организационные компоненты и механизмы координации

Организации обладают характерными признаками, но абсолютно одинаковые организации не встречаются. Организации отличаются, прежде всего, *конфигурациями* — вариантами сочетания структурных компонентов и механизмов координации действий, совершаемых людьми в процессе достижения поставленных целей.

Компоненты организации — совокупность способов разделения бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи в рамках единой деятельности. Разделение бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи осуществляется благодаря разделению труда и выделению базовых компонентов организации, выполняющих определённые функции.

Базовые компоненты организации:

1. *Операционное ядро* — зона создания основной продукции. В операционное ядро входят операторы, выполняющие основную деятельность, связанную с производством товаров и услуг. Операторы исполняют четыре основные функции:

- обеспечивают исходную базу производства;
- трансформируют сырьё, материалы, полуфабрикаты в процессе изготовления готовой продукции;
- распределяют готовую продукцию;
- оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

По сравнению с другими компонентами организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в бизнес-процесс. Уровень стандартизации зависит от специфики деятельности (работе сборочного конвейера на автомобильном заводе и профессору в университете относятся к операторам, но труд первых намного более стандартизирован, чем работа вторых).

2. *Стратегическая вершина* образует верхний уровень иерархии управления бизнес-процессом. К ней принадлежит люди, несущие всю полноту ответственности за организацию, — главное административное лицо (президент, исполнительный директор, иные менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство).

Стратегическая вершина обеспечивает эффективное выполнение организацией её миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния). Менеджеры стратегической вершины (а также срединной линии) выполняют три круга обязанностей.

Во-первых, осуществляют прямой контроль; влияют на организацию в той степени, в какой организация полагается на этот механизм координации; распределяют ресурсы, отдают распоряжения, санкционируют принципиальные решения, разрешают конфликты, структурируют организацию и подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют и поощряют их.

Во-вторых, управляют пограничными условиями деятельности организации, её взаимоотношениями с внешней средой. Важными задачами менеджеров стратегической вершины являются информирование влиятельных субъектов внешней среды о деятельности организации, установление контактов с высокопоставленными лицами и получение от них ценной информации, переговоры с внешними заинтересованными группами, осуществление протокольных функций.

В-третьих, разрабатывают стратегию организации. Формирование стратегии предполагает интерпретацию внешних условий и выработку соответствующей линии организационных решений. В процессе управления пограничными условиями, у менеджеров стратегической вершины складывается понимание внешней среды организации; а осуществляя прямой контроль, они стремятся смоделировать стратегию, отвечающую потребностям организации и усиливающую её позиции по отношению к внешней среде.

Стратегическая вершина представляет наиболее широкую перспективу организации. На этом уровне — минимум стандартизации, максимум свободы действий и длительности циклов принятия решений. Координация действий самих менеджеров стратегической вершины лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

3. *Срединная линия*. Менеджеры срединной линии, наделённые формальными полномочиями, соединяют стратегическую вершину и операционное ядро. Цепочка тянется от высших руководителей

к нижнему уровню иерархии менеджмента (например, к бригадирам и производственным мастерам), находящимся непосредственно над операторами, и воплощает координационный механизм прямого контроля. Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации.

Теоретически контролировать деятельность всех операторов способен один руководитель — главный менеджер стратегической вершины. Но на практике прямой контроль требует тесного личного контакта между менеджером и оператором. Один управленец может реально контролировать ограниченное число операторов, соответствующее норме управляемости (предельному количеству единиц, находящихся в подчинении у менеджера). С управлением небольшой организацией справится и один руководитель (он будет выполнять функции стратегической вершины).

Крупным организациям требуется больше менеджеров (в срединной линии). Менеджер первого уровня контролирует несколько операторов, формирующих базовую организационную единицу (подразделение). Другой менеджер отвечает за несколько таких единиц (подразделений), формирующих единицу более высокого уровня. Все единицы подчиняются одному менеджеру из стратегической вершины, занимающему «главную административную» должность, и формируют управление всей организацией. Так устроена организационная иерархия.

В иерархической системе менеджер срединной линии выполняет ряд задач в потоке прямого контроля. В процессе обратной связи он собирает информацию об эффективности управляемой им организационной единицы и частично пере даёт её, после предварительного обобщения, менеджерам высшего уровня.

Менеджеры срединной линии выступают посредниками в потоке принятия решений. Наверх они передают информацию о неполадках в подразделениях, выдвигают предложения об изменениях и решениях, требующих санкции высшего руководства. С некоторыми проблемами менеджер срединной линии справляется сам, для решения других должны быть приняты меры на верхнем уровне иерархии.

Менеджеру срединной линии выделяются ресурсы, которые он должен распределить в своём подразделении. Информация о правилах и планах, которые необходимо разработать, проекты, которые должны быть реализованы. Менеджеру среднего звена приходится управлять пограничными условиями деятельности своей

организационной единицы. Каждый менеджер срединной линии поддерживает контакты с другими управленцами, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами. Менеджер среднего звена участвует в формировании стратегии подразделения, которая определяется стратегией организации. Опускаясь по цепочке полномочий, следует отметить изменение должностных обязанностей менеджера. Они становятся более детальными и специализированными, сфокусированными непосредственно на производственном процессе.

4. *Техноструктура* объединяет аналитиков (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организацию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в производственном потоке — они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками.

Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников, занимающихся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации.

Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации. Операторы сами в состоянии стандартизировать собственный труд. Но, чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру. Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники. Можно выделить три типа аналитиков по вопросам управления:

- техники-нормировщики (инженеры по организации производства), стандартизирующие рабочие процессы;
- аналитики по планированию и контролю (специалисты по долгосрочному планированию, по контролю над качеством продукции, составители производственных графиков), стандартизирующие результат;
- аналитики кадровой службы (включая инструкторов и специалистов по подбору кадров), стандартизирующие квалификацию (хотя в основном эта стандартизация происходит вне организации).

На нижних уровнях управления компанией аналитики стандартизируют текущий производственный поток, составляя производ-

ственные графики, анализируя работу операторов, разрабатывая системы контроля над качеством.

На среднем уровне технoструктура:

- стандартизирует интеллектуальную деятельность организации (обучая менеджеров среднего звена);
- проводит исследования по решению информационных задач;
- разрабатывает системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей.

Главная задача аналитиков состоит в стандартизации труда других работников, но их собственные действия координируются с деятельностью остальных посредством взаимного согласования. Такая координация невозможна без стандартизации навыков, поскольку аналитики, как правило, являются высококвалифицированными специалистами, поэтому немалую долю рабочего времени аналитиков занимают неформальные коммуникации.

5. Вспомогательный персонал. На схеме организации мы видим множество специализированных организационных единиц, обеспечивающих поддержку организации за рамками производственного процесса. Эти единицы образуют вспомогательный персонал (финансовый отдел, служба безопасности, коммутатор, коммунальная служба, и т. д.) Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру, не поддерживает основную деятельность непосредственно, но призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач. Вспомогательные подразделения отличаются тем, что:

- способствуют снижению неопределённости, сопутствующей покупке аналогичных услуг на открытом рынке;
- имеют собственное операционное ядро;
- оказывают специфичные услуги «головной организации», сохраняя независимость от её операционного ядра;
- существуют на разных уровнях иерархии, их местоположение зависит от получателей услуги;
- каждая единица использует удобный для неё механизм взаимного регулирования и стандартизации.

Механизмы координации раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность.

А. Взаимное согласование способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом производства осуществляется самими работниками. Поскольку здесь имеет место

относительно простой механизм координации, взаимное согласование используется в организациях с простейшими бизнес-процессами.

Б. Прямой контроль. Развиваясь из простейшей формы, организация, обращается к прямому контролю. Прямой контроль способствует координации. Ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека. Менеджер координирует работу нескольких операторов в случае, если для координации их действий одного взаимного согласования недостаточно. Процесс производства может координироваться при отсутствии взаимного согласования действий или прямого контроля.

Процесс производства можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, ещё до начала процесса. Сам процесс производства, его результаты и исходные условия — навыки (и знания) выполняющих её людей — поддаётся планированию и стандартизации.

В. Стандартизация производственных процессов предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Каждая стадия производства подвергается нормированию в рамках осуществления производственного процесса в целом. Нормируются расходы сырья, материалов, полуфабрикатов, электрической и тепловой энергии, заработной платы и т. д.

Г. Стандартизация выпуска. Когда специфицируются результаты труда, например, параметры изделия или норма выработки, принято говорить о стандартизации выпуска. Стандартизация выпуска предполагает изначальную координацию процессов выполнения всех задач по организации выпуска готовых изделий.

Д. Стандартизация навыков и квалификации. Иногда фирме требуется стандартизация, но при этом стандартизировать ни труд, ни его результаты невозможно. В подобной ситуации возможна стандартизация рабочей силы. Стандартизация навыков и квалификации означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Обычно работник обучается ещё до вступления в организацию. Учебные заведения создают программы подготовки работников, а также закладывают основы координации.

На первый взгляд, на своём участке человек действует автономно, но в действительности стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно: именно она контролирует

и координирует целенаправленную совместную деятельность. По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации производственных процессов, выпуска, знаний и навыков и — вновь к взаимному согласованию.

В условиях индивидуального труда координация осуществляется подсознательно каждым человеком самостоятельно. При работе в небольших группах люди приспосабливаются друг к другу, как правило, неформально. Самой удобной формой координации является взаимное регулирование и взаимное приспособление. С ростом величины группы, увеличением числа её членов, координировать процесс производства неформальными способами становится всё труднее. Возникает необходимость передачи контроля над деятельностью группы одному человеку. Появляется лидер группы, руководящий остальными. Оптимальным механизмом координации становится прямой контроль.

При дальнейшем усложнении труда проявляется устойчивая тенденция к стандартизации. Решая задачи простые и однообразные, организация может положиться на стандартизацию производственного процесса. Необходимость выполнения более сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации выпуска, то есть спецификации результатов труда, оставляя выбор процесса за работником. Стандартизировать результаты очень сложного труда зачастую невозможно, и тогда обращаются к стандартизации квалификации работников. Если производство не удаётся стандартизировать, необходимо обратить внимание на взаимное согласование. В крайне сложных ситуациях опытные руководители добиваются выполнения работы с помощью неформальных коммуникаций.

До настоящего момента мы исходили из того, что в зависимости от конкретных условий организация делает выбор в пользу какого-то одного механизма координации. Подразумевалось, что все пять механизмов в определённой мере взаимозаменяемы; организация может перейти от одного к другому. Но эти допущения не означают, что любая организация может полагаться на единственный механизм координации. На практике, как правило, механизмы координации комбинируются.

Независимо от степени стандартизации всегда необходима доля прямого контроля и взаимного регулирования. Современные организации не могут существовать без руководителя и неформального общения, которые нужны хотя бы для преодоления неэластичности стандартизации.

Имея представление о базовых компонентах и координационных механизмах организаций, соответствующее понимание сложности функционирования организации, — можем приступить к разговору о структурировании организаций. Комбинации базовых компонентов и координационных механизмов формируют варианты конфигурации структур различных организаций.

4.1.2. Виды организационных конфигураций

Основными организационными конфигурациями являются:

Простая структура, основанная на прямом контроле деятельности сотрудников организации, ключевой частью которой является стратегическая вершина.

Ранняя (машинная) бюрократия, основанная на стандартизации трудовых и производственных процессов, ключевым элементом которой является техноструктура.

Зрелая (профессиональная) бюрократия, основанная на стандартах, предъявляемых к квалификации сотрудников, её ключевым элементом выступает операционное ядро.

Дивизиональная структура, основанная на стандартизации результата деятельности организации, ключевым звеном которой является срединная линия.

Органическая гибкая структура, основанная на взаимном согласовании действий отдельных сотрудников организации, её ключевой элемент — вспомогательный персонал наряду с операционным ядром.

А. *Простая структура* — организация, внутри которой все процессы находятся под личным контролем предпринимателя. Организация является воплощением целей, стратегии и видения личности учредителя. Гибкость и органичность позволяют предпринимателю сохранить организацию в условиях неопределённости и рисков в течение длительного времени (рис. 4.1).

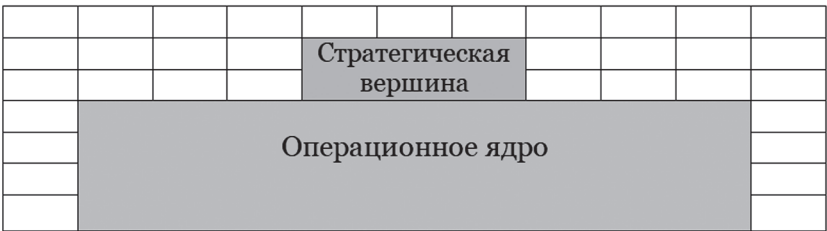


Рис. 4.1. Простая организационная структура

Характеристики простой структуры:

- неразвитая (отсутствующая) техноструктура;
- незначительная численность вспомогательного персонала;
- слабо выраженное разделение труда;
- незначительная дифференциация подразделений;
- относительно невысокая управленческая иерархия;
- незначительная формализация поведения;
- органическая структура.

Условия развития простой структуры:

- способность руководителя организации осмыслить её основные характеристики и единолично контролировать принятие решений;

- большое значение культуры, так как менее индустриализированные общества в силу дефицита образованной рабочей силы, необходимой для административной деятельности, расположены к созданию организаций вокруг сильных лидеров, координирующих деятельность посредством прямого контроля;

- сила традиций автократии или харизмы может подтолкнуть к простой структуре даже очень крупные организации;

- управление организацией единственным владельцем, поскольку в этом случае отсутствует внешний контроль.

Варианты простой структуры организации:

- новые организации;
- малые предприятия;
- кризисные организации;
- автократические организации;
- харизматические организации.

Проблемами простой структуры выступают следующие:

- решения принимаются непосредственно предпринимателем, обеспечив гибкость и адаптивность стратегической реакции, ведь всё зависит от одного человека. В то же время централизация чревата дисбалансом стратегических и оперативных вопросов. Руководитель может увлечься операционными проблемами, упустив из виду стратегические соображения, и наоборот;

- высокая зависимость от физического и эмоционального состояния личности одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главного координатора организации;

- централизация может стать препятствием функционированию простой организации в усложнившейся среде. К моменту осуществления структурных перемен, собственник может оказать им сопротивление;

3) наиболее успешно развивается в массовом производстве, для которого свойственны стандартизированные операции и функциональная структура;

4) подвержена внешнему контролю; чем более значителен внешний контроль организации, тем более централизована и формализована её структура.

Преимущества ранних бюрократий состоят в следующем:

- воплощенная рациональность современного мира;
- одна из причин бюрократизации — техническое превосходство над иными формами организации;
- единство, субординация, минимум разногласий и конфликтов;
- легко поддаётся контролю.

Проблемы развития ранних бюрократий:

■ непригодность методов организации технических систем, включающих на низовом уровне любую возможную умственную работу и рабочую инициативу, для организации деятельности людей. Отношение к людям как к средству, а не личностям, может привести разрушению смысла труда и иметь разорительные последствия для общества в целом. Организации платят за это текучестью кадров, деqualификацией и саботажем;

■ рост образовательного уровня повышает карьерные устремления и связанные с работой ожидания (потребность в самореализации за счёт потребности в стабильности) граждан;

■ сопротивление людей, которые не хотят работать в данных условиях;

■ административная структура ранней бюрократии плохо приспособлена для использования взаимного согласования. Коммуникативные барьеры (статусные, горизонтальные, вертикальные, линейные) препятствуют неформальному общению;

■ функционализм способствует укреплению личной власти и влияния отдельных личностей из среды менеджмента. Усиливается конкуренция среди менеджеров за ресурсы, увеличивая издержки, гипертрофируя структуру управления и снижая эффективность организации;

■ право выбора и реализации стратегии развития сосредоточивается на уровне стратегической вершине. Это обстоятельство порождает проблему совмещения функций разработки стратегии и её осуществления, которые должны быть разделены. Первое — должно быть прерогативой высшего руководства, второе — возлагаться на всех остальных работников организации;

■ ранняя бюрократия эффективна в ограниченной сфере. Адаптация к изменениям условий функционирования сопряжена

тивными решениями (привлечение новых сотрудников, продвижение по службе, распределение ресурсов и т. д.);

- управленческие посты в администрации могут занимать только специалисты из профильных областей. Как правило, на должности их выбирают профессионалы, а назначения делаются с учётом их мнения. Это делает организации довольно демократическими структурами;

- для координации деятельности сама административная структура полагается на взаимное согласование.

Проблемами зрелой бюрократии можно назвать такие, как:

- 1) уникальна, демократична и функционирует относительно автономно. Специалисты высокомотивированы и ограничены только стандартами профессии. Это способствует развитию взаимоотношений;

- 2) профессиональная деятельность координируется стандартами навыков и знаний. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, так как противоречат автономии. Сложность труда и результаты, которые не поддаются чёткому определению, делают стандартизацию труда и выпуска нецелесообразными;

- 3) актуальны механизмы координации вспомогательного персонала, который оказывается между вертикальной линейной властью и горизонтальной властью профессиональной квалификации;

- 4) актуальна координация действий самих профессионалов, так как зрелая бюрократия не является единым организмом, а представляет собой совокупность личностей, объединённых лишь общими ресурсами и вспомогательными службами;

- 5) актуальна оценка компетенции и ответственности специалистов, их соответствия стандартам профессиональных требований;

- 6) высокая динамика изменения потребностей клиентов, которой следует соответствовать каждому специалисту;

- 7) не отличается гибкостью, ориентирована на стандартный выпуск, а не создание инноваций;

- 8) отличается консервативностью и сопротивлением изменениям привычных подходов. Перемены происходят медленно и болезненно.

Г. Дивизиональная структура — организация, представляющая собой совокупность автономно функционирующих подразделений (дивизионов), объединённых административным центром. Каждое подразделение имеет собственную организационную структуру (рис. 4.4).

			Штаб-квартира стратегическая вершина								
	Дивизион А				Дивизион В				Дивизион С		
	Операционное ядро А				Операционное ядро А				Операционное ядро А		

Рис. 4.4. Дивизиональная структура

Характеристиками дивизиональной структуры являются:

- основной механизм координации — стандартизация выпуска;
- развитые структурные взаимосвязи между административным центром и подразделениями;
- подразделения создаются в соответствии с обслуживаемыми рынками и наделяются всеми необходимыми для их обслуживания операционными функциями;
- философия сводится к вопросу о том, у кого сосредоточена ответственность за прибыль. Так формируется предпринимательская атмосфера внутри организации (интрапренёрство);
- каждое подразделение (дивизион) может действовать как автономная, относительно самостоятельная организация, менеджмент которой может не координировать свою работу с другими подразделениями;
- несмотря на относительную самостоятельность дивизионов и объективное стремление к децентрализации, между центром и подразделениями сохраняются отношения контроля над исполнением.

Проблемы дивизиональной структуры можно сформулировать следующим образом:

- центр группирует большое число подразделений, что существенно увеличивает объём его ответственности;
- деятельность децентрализована, так как каждый дивизион наделён полномочиями, необходимыми для принятия решений относительно своих собственных операций;
- децентрализация ограничена границами дивизионов и сводится к делегированию полномочий высших менеджеров руководителям подразделений (децентрализация вертикального типа);

- возможно сохранение централизации. Менеджеры подразделений могут обладать значительной властью, препятствуя дальнейшей вертикальной децентрализации (вниз по командной цепочке) или горизонтальной децентрализации (передаче власти специалистам аппарата и операторам).

Между административным центром и подразделениями существует чёткое разделение труда. Коммуникации между ними ограничены и носят преимущественно формальный характер.

Полномочиями административного центра являются:

- формирование общей стратегии развития;
- решение вопроса, какие рынки предпочтительнее для дивизионов;
- управление стратегическим портфелем (создаёт, приобретает, продаёт и ликвидирует дивизионы — оперативно изменяет содержание портфеля);

- координация и оценивание деятельности дивизионов;
- распределение централизованных финансовых ресурсов;
- назначение на должность руководителей дивизионов.

Полномочия дивизионов состоят в том, что они:

- а) самостоятельно управляют производством и сбытом;
- б) контролируют операционную деятельность;
- в) формируют стратегии и меры по их реализации.

Условия возникновения и развития дивизиональной формы включают:

- 1) многообразие рынков;
- 2) диверсификацию деятельности по клиентам и/или регионам;
- 3) разделение технической системы на отдельные сегменты.

Стадии перехода к дивизиональной форме определяют так:

Интегрированная корпорация отличается функциональной организационной структурой, развивает одну производственную цепочку, ведёт производственную деятельность, которая представляет собой единую, неразрывную цепочку, завершённую конечным продуктом, предназначенным для потребления. *Корпорация*, кроме производства основного конечного продукта, приступает к продаже промежуточных продуктов (побочных по отношению к продукции основного производства).

Конгломерат отличается выпуском продуктов, которые производятся автономно от основного производством и реализуются на других рынках.

Развитие производства промежуточных продуктов до того момента, когда побочный продукт становится важнее основного,

стратегическое значение которого сохраняется. Структура приближается к дивизиональной, превращаясь в структуру производства взаимосвязанных продуктов.

Производственная цепочка разрывается, вплоть до потери всякой связи между выпускаемыми товарами, что приводит корпорацию к конгломератной форме, чистой дивизиональной структуре.

Формирование дивизиональной структуры начинается от интегрированной корпорации и завершается конгломеративным образованием.

Преимущества дивизионализации проявляются:

- в способствовании концентрации ресурсов на эффективных направлениях бизнеса;
- в обладании исключительной возможностью диверсификации капитала;
- в распределении рисков по разным рынкам;
- в возможности эффективно распределять капитал внутри организации;
- в увеличении стратегической оперативности.

Д. *Органическая структура* свойственна организациям инновационного типа, позволяющая объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды, сочетающие разнообразные знания и навыки сотрудников. Инновационная компания всегда должна оставаться гибкой и быть готовой к очередным изменениям (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Органическая структура (адхократия)

Условия развития органических структур содержат:

1) неопределённость внешней среды способствует децентрализации управленческих решений, а динамика изменений его ключевых характеристик способствуют выбору органического типа структуры (например, рекламные агентства, позиционирующие как органи-

ческие структуры, стремятся получить заказы в сложной, непредсказуемой среде, а бюрократические организации, действующие на тех же рынках, предпочитают получать заказы в стабильных условиях);

2) некоторые организации проявляют интерес к органической структуре в силу динамики технических и технологических изменений (например, объём и структура выпуска высокотехнологичных венчурных компаний зависят от квалификации и опыта специалистов, работающих в многопрофильных командах).

Проблемы органических структур заключаются в том, что они:

- ассоциируется с ранними стадиями развития компании. Со временем любая органическая структура может проявить склонность к бюрократизации;

- отличаются относительно коротким сроком функционирования на рискованных рынках, способных быстро их разрушить. Экономический спад или потеря крупного заказчика могут обернуться крахом компании;

- имеют в эксплуатации высокотехнологичное оборудование и предполагают наличие вспомогательного персонала высокой квалификации, обладающего полномочиями к принятию решений, вынуждая менеджеров делегировать властные полномочия.

- Особенности органических структур состоят в следующем:
- незначительная формализация поведения;
- объединение специалистов в многопрофильные команды, каждая из которых формируется для реализации конкретного инновационного проекта;

- использование матричной структуры, основанной на функциональных и рыночных принципах группирования;

- власть децентрализована и распределена избирательно по компонентам организационной структуры;

- признаки монополизации власти на инновации отсутствуют.

Для изучения организационных структур и процессов, относящихся к одной из известных стратегических линий поведения организаций, можно воспользоваться моделью конфигураций Генри Минцберга (автора концепции организационных конфигураций). При помощи этой модели менеджеры могут не только определить, к какому типу следует отнести их компанию, но и выяснить, какие изменения необходимо провести, чтобы их компания стала внутренне согласованной, а также как можно решить текущие проблемы координации.

Предложенные конфигурации не следует рассматривать как клише. Менеджмент организаций не сможет полностью идентифицировать

структуру организации с той или иной конфигурацией. На наш взгляд, подавляющее большинство организаций отличается гибридной формой конфигурации. Но, предложенный подход помогает понять зависимость между природой организации и используемыми в ней механизмами координации. Единственно правильного способа управления организацией, по мнению Г. Минцберга, не существует. Зафиксировано: что подходит одной организации, не подходит другой. Это служит свидетельством того, что одинаковых организаций не существует.

4.2. Организационное проектирование и структурирование

4.2.1. Проектирование организационной структуры

В научном менеджменте используются различные методы формирования структуры организации, благодаря которым может быть реализована стратегия и взаимодействие с внешней средой для достижения намеченных целей. Задача менеджмента заключается в выборе наилучшей структуры для достижения целей, реализации выбранных стратегий и соответствия внутренним и внешним факторам. Наилучшей будет структура, позволяющая организации максимально эффективно взаимодействовать со средой, продуктивно распределять и направлять усилия сотрудников и ресурсы для удовлетворения спроса потребителей на произведенную продукцию, предоставленные услуги и/или выполненные работы.

Отправной точкой проектирования организационной структуры является положение о том, что цель организации осуществляется посредством системы планов (закупки ресурсов, производства продукта и его реализации потребителям). Следовательно, при проектировании организационной структуры необходимо исходить из планов организации. Выбор структуры организации является стратегическим решением, поскольку оно определяет, как организация будет направлять свои усилия на достижение целей. Структура организации должна способствовать реализации её стратегии, и поскольку со временем стратегии изменяются, то может возникнуть потребность в соответствующих изменениях организационной структуры.

Согласно канонам классической теории организации, структуру организации следует разрабатывать сверху вниз. Последовательность проектирования организационной структуры полностью совпадает с последовательностью формулирования компонентов в процессе

планирования. Сначала менеджмент должен определить общую структуру организации, а затем разработать задачи, точно так, как в процессе планирования сначала формулируются общие цели и только потом — правила их выполнения.

Сегодня можно выделить следующие этапы проектирования организационной структуры:

1. Деление организации по горизонтали на подразделения по видам деятельности, наиболее важным для реализации стратегии. Это — линейные и функциональные подразделения.

2. Определение структуры властных полномочий, характерных для разных должностей. В данном случае менеджмент делит общие подразделения на более мелкие структурные единицы, позволяющие повысить эффективность специализации и избежать слишком больших норм управляемости.

3. Проектирование рабочих заданий, состоящих из конкретных задач. Если деятельность организации непосредственно связана с технологиями, менеджмент разрабатывает также конкретные задачи и поручает их конкретным людям, которые отвечают за их удовлетворительное выполнение.

Структура организации не статична. Поскольку она отражает систему планов, то в случае изменения планов может возникнуть необходимость изменения и структуры. Кроме того, необходимость регулярной оценки структуры и её изменений может возникнуть в результате трансформации среды, что отслеживается в процессе планирования и контроля.

При проектировании организации следует учитывать характеристики, которые необходимо заложить в будущие организационные структуры для достижения тех или иных целей и выполнения соответствующих задач организации:

1. Высокая степень разделения труда, сопровождаемая чёткой иерархией менеджмента и цепью инстанций, правилами и стандартами, сотрудниками, обладающими соответствующей компетентностью. Это характеристики бюрократии, когда личные интересы учредителей и сотрудников могут находиться в конфликте с целями организации. Практически всё, что уже известно об организациях и менеджменте, в первую очередь, касается бюрократии, которая вполне закономерно называется классической организационной структурой. Большинство современных организаций предстаёт вариантами бюрократии. Причина столь длительного и масштабного использования именно этого варианта структуры в том, что её характеристики отлично подходят для любой частной и государственной

организации. Практичность и рациональность в принятии решений позволяют бюрократии адаптироваться к изменениям. Повышение по службе на основе компетентности работников обеспечивает постоянный приток талантливого и компетентного технического и управленческого персонала.

Однако, следует учитывать и негативные последствия, традиционные для бюрократических организаций. Большое внимание уделяется стандартам, правилам, процедурам и нормам, которым обязаны следовать сотрудники, выполняя задачи и взаимодействуя внутри организации, а также работая с потребителями и поставщиками. Это приводит к чрезмерной жёсткости поведенческих стандартов. Потребители начинают предъявлять претензии, что им оказывают мало внимания. Если сотруднику указывают на недостаточно правильное обращение с потребителем, он ссылается на инструкцию. Это ещё больше ухудшает взаимоотношения организации с потребителями. Однако при этом бюрократ надёжно защищён от каких-либо санкций, поскольку с официальной точки зрения организации он действует правильно. Строгость правил приводит к новым проблемам в сфере взаимодействия, коммуникации и координации деятельности сотрудников. Новаторские действия, необходимые для эффективного функционирования организации практически отсутствуют. Строгое соблюдение правил лишает организацию гибкости поведенческих реакций и, следовательно, способности к новаторству.

2. Потенциальная гибкость организационных структур к условиям постоянных перемен и использованию новых технологий. Это адаптивные или органические структуры, с которыми мы уже знакомы. Такие структуры базируются на целях и допущениях, совершенно отличных от лежащих в основе бюрократии. В адаптивной структуре проблемы и задачи, выполняемые сотрудниками, разбиваются на множество мелких составляющих по областям специализации. Каждый человек решает свою задачу как нечто отдельное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом. При этом обязанности и власть каждой функциональной роли чётко определены. Взаимодействие в системе управления происходит, в основном, по вертикали, т. е. между начальником и подчинённым. Операции и рабочее поведение регламентируются решениями руководства. Такая командная иерархия базируется на предпосылке, что вся информация о ситуации в организации и её задачах доступна только её главе. Менеджмент, часто представленный в виде сложной иерархии, знакомой нам по организационным схемам, действует в простой

системе контроля, в которой информация движется снизу–вверх, усиливаясь на каждом последующем уровне.

Органические системы адаптируются к новым условиям, когда возникают проблемы и потребность в действиях, которые невозможно разбить на отдельные элементы и распределить между разными специалистами в соответствии с чёткой иерархией ролей. Люди должны выполнять конкретные задания в свете своего понимания задач организации в целом. Рабочие задания теряют значительную часть своих формальных характеристик с учётом конкретных методов, обязанностей и полномочий, которые приходится постоянно пересматривать в ходе взаимодействия с другими участниками процесса выполнения данного задания. Взаимодействие осуществляется как по вертикали, так и по горизонтали. Коммуникации между сотрудниками разных рангов скорее напоминают горизонтальную консультацию, чем приказ начальника подчинённому. На руководителя такой организации возлагается обязанность быть компетентным во всех областях деятельности организации.

Однако органическая структура не может быть оптимальной в любых условиях. Для этого необходимо оптимальное сочетание технологий, задач, внутренней и внешней среды и навыков сотрудников организации. Более того, бюрократическая и органическая структуры — это две экстремальные формы континуума (единства). На практике организационные структуры, меняясь в зависимости от обстоятельств, находятся между двумя полюсами и обладают признаками как бюрократических, так и органических структур в разной степени. Кроме того, зачастую разные подразделения одной организации имеют разные структуры. В производственной деятельности часто используется бюрократическая структура, а в научно-исследовательской — органическая. Наиболее распространены два варианта органических структур: проектные и матричные организации.

4.2.2. Организационная департаментализация

Все организации имеют много общего, но обязательно отличаются одна от другой. Эти отличия необходимо учитывать при проектировании структур организаций. Для того чтобы учесть разнообразие целей, задач и масштабов деятельности, стратегий и возникающих ситуаций, менеджеры используют различные системы деления организации на отдельные элементы, которые могут называться отделами, подразделениями или секторами. Этот процесс получил название департаментализации, который может развиваться в различных формах.

Функциональная департаментализация — процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою чётко определённую задачу и обязанности. Цель заключается в объединении работников на базе их широких задач по наиболее важным направлениям деятельности организации.

Традиционными подразделениями являются производственное, маркетинговое и финансовое. Таковы основные функции, которые для достижения своих целей должна выполнять каждая организация. Если организация имеет значительные для отрасли масштабы деятельности, то основные функциональные подразделения, в свою очередь, разбиваются на более мелкие элементы, которые называют вторичными: подразделение по эксплуатации техники может быть разделено на инженерный отдел, отдел технического обслуживания и т. д.

Функциональная департаментализация применяется в организациях, действующих в стабильной внешней среде, выполняют стандартные задачи и выпускают ограниченный ассортимент продукции.

Дивизиональная департаментализация предполагает деление на ряд подразделений на основе структуры выпускаемой продукции, по группам потребителей или по географии деятельности организации.

Продуктовая департаментализация заключается в расширении ассортимента выпуска и реализации продукции. Структура организации в этом случае основывается на основных продуктовых линиях. Сегодня большинство крупнейших производителей потребительских товаров с высоким уровнем диверсификации использует именно такую структуру. В подобной структуре менеджеру продукта передаются все полномочия, связанные с производством и сбытом данного продукта. Именно он несёт полную ответственность за производство и продажи. Ему подотчётны менеджеры вторичных функциональных подразделений. Благодаря этому организация уделяет каждому продукту столько же внимания, сколько организация, выпускающая ограниченное число продукции, услуг, работ. В результате организации с такой структурой, как правило, достигают большего успеха в создании и маркетинге новых продуктов, чем организации с другими структурами. Возможно, поскольку при такой структуре чётко определено, кто отвечает за прибыль, она обеспечивает эффективность контроля над затратами и полное соблюдение сроков. Кроме того, организации с данной структурой способны быстрее реагировать на изменения в конкурентной, технологической и потребительской среде. Вся ответственность

за продукт возлагается на одного менеджера, что позволяет создать эффективный режим координации.

Департаментализация по группам потребителей предполагает создание подразделений вокруг определённых групп потребителей. Цель заключается в том, чтобы удовлетворить потребности этих клиентов так же полно, как это делает организация, обслуживающая только одну потребительскую группу. Каждое из подразделений ориентируется на своего покупателя и действует, как практически независимая организация. Департаментализация по группам потребителей часто используется в организациях торговли.

Территориальная департаментализация предполагает расположение подразделений по регионам, где у организации имеются интересы: источники ресурсов, потенциал производственной мощности, рынки сбыта и т. д.

Выбор формы департаментализации. Все формы имеют примерно равные преимущества, недостатки, различное предназначение. При этом цель заключается в повышении степени реакции организации на конкретные факторы внешней среды. Так, продуктовая департаментализация способствует быстрой и эффективной разработке новых видов продуктов; территориальная позволяет полнее учитывать местные традиции, социально-экономическую систему и рынки по мере расширения географии деятельности фирмы; департаментализация по группам потребителей позволяет фирме максимально эффективно учитывать спрос на производимую продукцию. Следовательно, выбор структуры должен основываться на том, какой из этих факторов наиболее важен для реализации стратегии организации и достижения её целей.

Международные подразделения. Организации, осуществляющие работу за рубежом страны юрисдикции, создают структуру, соответствующую для их стратегии. На этот выбор влияют факторы: как побудить отечественные организации в полной мере использовать возможности роста, имеющиеся за рубежом; как максимально эффективно объединить знание продукта и разных географических зон в сфере координации бизнеса за рубежом; как скоординировать деятельность зарубежных филиалов и отделений в разных странах, сохраняя при этом их индивидуальность. Международные организационные структуры отличаются очень большой сложностью, по этой причине ограничимся кратким обзором их основных форм.

Организация, планирующая выйти на зарубежный рынок с новым продуктом, обычно вводит должность менеджера по экспортным

операциям, который подчиняется руководителю соответствующего подразделения. После значительного увеличения объёма сбыта на зарубежных рынках компания приступает к изучению возможностей создания производственных мощностей за рубежом, но доля зарубежного сбыта от общего объёма продаж может оставаться относительно небольшой. Руководитель каждого зарубежного филиала организации подчиняется одному из вице-президентов или директору по международным операциям. Руководство организации, как правило, оказывает зарубежным филиалам общую поддержку в области производства, маркетинга, финансов и ресурсов. Определённая часть аппаратного персонала головного офиса переводится в зарубежные филиалы и обеспечивает эффективную реализацию политики и стратегии организации.

По мере развития организация может образовать *глобальную структуру*. Глобальные решения связаны с определением, где создать новые производственные мощности, в какие области инвестировать больше средств, какой новый бизнес организовать, откуда получать ресурсы, какие методы использовать для выхода на зарубежные рынки и т. д. Чтобы принимать эффективные решения по деятельности на глобальных рынках, необходимо превратить международное направление бизнеса в приоритетное.

4.2.3. Проектная организация

Руководитель крупной бюрократической организации выполняет множество функций и несёт ответственность за результаты производства и продаж товаров, услуг и/или работ не в единичном исполнении, а, как правило, в ассортименте. Уделяя внимание «расшивке» так называемых «узких мест», руководитель одним видам деятельности уделяет больше внимания, чем другим. Многие детали неизбежно им упускаются и остаются нереализованными. Если проект небольшой и недорогой, это не становится проблемой. Если проект отличается значительным масштабом, то отсутствие постоянного внимания к процессу его реализации может иметь весьма серьёзные последствия. Для эффективного управления проектами с ограниченным сроком действия используется проектная структура.

Проектная организация является временной структурой, создаваемой для достижения конкретной цели. Идея состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых компетентных сотрудников организации и поручить им реализацию сложного проекта с соблюдением требований относительно сроков, качества и затрат. После заверше-

ния проекта команда распускается. Её члены переходят на другой проект, возвращаются в свои подразделения или уходят из организации.

Основное преимущество проектной структуры состоит в том, что она позволяет сфокусировать усилия на достижении одной цели, поскольку руководитель проекта в отличие от менеджера линейного или функционального подразделения концентрирует внимание исключительно на проекте.

Проектные организации бывают нескольких типов: чистые или сводные проектные подразделения имеют временную группу специалистов. Такова одна из разновидностей постоянной функциональной организационной структуры. Руководитель проекта полностью распоряжается выделенными ресурсами и ставит задачи перед сотрудниками. Подобные проектные структуры используются для решения масштабных задач. В ином случае руководитель организации или один из его заместителей через функциональную структуру координирует действия менеджмента проекта.

4.2.4. Матричная организация

Матричная организация — самый распространенный вариант проектной организации. Этот вариант отличается от форм, описанных ранее. Подобная структура характерна для малых инновационных организаций, которые слишком малы для эффективного использования чисто проектной структуры, но достаточно велики, чтобы испытать проблемы функциональных структур, в которых интеграция возможна только на высшем уровне иерархии.

При матричной организации сотрудники выполняют задачи менеджера проекта и менеджеров функциональных подразделений, в которых они работают постоянно. Менеджер проекта обладает проектными полномочиями, которые могут варьироваться от полной линейной власти над всеми аспектами проекта до функциональных полномочий по решению высшего руководства.

В матричной структуре менеджеры проектов, как правило, отвечают за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, связанных с проектом. Чтобы они могли выполнить эту задачу, в их полное распоряжение передаются все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту. Менеджер проекта отвечает также за его планирование, в частности за составление графика работ. Он следит за ходом реализации проекта, контролируя его количественные, качественные и временные показатели. Главы функциональных

подразделений передают менеджеру проекта некоторые свои обязанности, решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, и контролируют её выполнение.

Основной недостаток матричной структуры заключается в сложности управления таким образованием. Проблемы возникают из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подорывает принцип единоначалия и часто приводит к конфликтам, борьбе за власть, конформизму групповых решений, чрезмерным накладным расходам.

Однако матричная организация сегодня используется во многих отраслях промышленности, в социальной сфере, государственных учреждениях. Это вполне объяснимо, поскольку позволяет организации пользоваться преимуществами функциональной и дивизиональной структур. Благодаря этому организация получает гибкость: трудовые ресурсы можно перераспределять с учётом их конкретных потребностей, повышается эффективность координации работ. Это достигается путём введения должности менеджера проекта, который координирует все взаимосвязи между различными линейными и функциональными подразделениями.

4.2.5. Структурирование организаций

Создавая проект организации, менеджеры часто начинают с решения проблем, относящихся к формальной структуре организации. Среди актуальных решений находим: организацию и координацию работы персонала; выбор принципа организации; определение состава властных полномочий менеджеров на различных уровнях организационной иерархии; достижение работы отдельных групп сотрудников на общую цель, определяемую стратегией организации, а не следование целям отдельного подразделения. В результате в организации создаются предпосылки возникновения ряда взаимосвязанных проблем, которые необходимо решать при проектировании формальной структуры организации: это организация групп, распределение властных полномочий, взаимозависимость в процессе работы и механизмы интеграции.

1. *Организация групп* — процесс создания подразделений, в результате которого организация начинает производить продукцию или оказывать услуги. Для координации работы разных групп назначается менеджер, выделяются ресурсы, формулируются задачи. Такие решения определяют, что и каким образом делает организация. Этот процесс помогает организации реализовать свою стратегию и выполнить свои цели. Для того чтобы это произошло, менеджер

должен понимать, как оптимально группировать сотрудников с учётом стратегии организации и особенностей её внешней среды:

- организация групп на основе функционального принципа позволяет организовать работу группы, разделяя отдельные сферы функционирования организации, необходимые для достижения её целей (заготовка, производство, упаковка, реализация и т. п.);
- организация групп по видам продукции позволяет специалистам отдельных направлений работать вместе в одном подразделении и отвечать за производство специфических видов продукции или услуг;
- организация групп по отделениям использует сложную стратегию группировки, которая помогает организациям лучше учесть требования различных типов потребителей и географических рынков;
- организация групп на основе матричного принципа для возможности реагировать на состояние окружающей среды при помощи одновременного включения сотрудников сразу в два подразделения;

На практике в большинстве организаций применяется определённая комбинация функциональной, производственной, дивизионной и/или матричной структур. К примеру, в компании, производящей потребительские товары, может быть пять основных производственных подразделений, в каждом из которых — четыре функциональных отдела (производство, продажи, технический отдел и отдел маркетинга). Одно подразделение выстроено в соответствии с географическим подходом (международное производство, продажи, технический отдел и отдел исследований и разработок), а также отдел маркетинга, разделённый на секторы, ориентированные на различные сегменты рынка. Идеальная структура — это та, преимущества (и недостатки) которой лучше всего соответствуют требованиям внешней среды компании, её внутренней стратегии и другим принципам проектирования организации (персоналу, задачам).

2. Распределение полномочий по уровням иерархии управления определяет отношения руководства, подчинения и ответственности. Традиционно организации строятся по форме, похожей на пирамиду, на вершине которой концентрируется власть. Когда вы спускаетесь с неё на ниже лежащие уровни, на каждом из них формальных властных полномочий становится всё меньше и меньше.

3. Взаимозависимость подразделений означает, что какой бы принцип построения организационной структуры ни выбрать,

индивидуальные результаты одной группы сотрудников зависят от состояния получаемой информации, другой — от качества ресурсов и т. п. В целом, каждая группа занимает своё место в общем процессе производства конечного продукта и зависит от других групп. Например, если используется функциональная структура, отдел маркетинга получает от клиентов и собирает на рынке информацию о том, какая продукция будет иметь спрос. Эту информацию необходимо передать отделу исследований и разработок, отвечающему за разработку новой продукции. Сотрудники отдела продаж, отвечающие за реализацию продукции, должны, в свою очередь, дать информацию производителям, чтобы последние могли эффективно и в срок выпустить нужную продукцию. Нужно очень хорошо представлять природу взаимозависимости подразделений, чтобы выбрать оптимальный способ координации их деятельности.

4. *Интеграция работы.* Взаимозависимость различных групп сотрудников приводит к взаимозависимости решаемых ими задач, которая требует различных механизмов интеграции. Искусство руководителя состоит в том, чтобы создать и использовать оптимальные механизмы интеграции, способствующие обмену информацией и результатами работы подразделений.

В организациях существуют такие типы взаимозависимости, как: совокупная, последовательная и обоюдная.

Совокупная взаимная зависимость означает, что каждая группа вносит свой вклад в общую работу, но с другими группами непосредственно не взаимодействует. Например, отделы продаж, предлагающие одну и ту же продукцию в разных регионах. Эти отделы при решении своих задач непосредственно от работы коллег не зависят, но все они вносят вклад в общий успех дела. *Последовательная или этапная взаимозависимость* означает, что подразделение не может начать работу, пока не решит свои задачи другое подразделение. Например, производственное подразделение может изготовить продукцию только после того, как оно получит документацию от отдела конструкторских разработок. *Обоюдная взаимозависимость* возникает, когда два подразделения должны постоянно обмениваться информацией и ресурсами. Разработка концепции нового потребительского товара — это пример обоюдной взаимозависимости между отделами маркетинга, продаж, исследований и разработок, производства и администрацией компании.

Сложность взаимозависимости возрастает от совместного типа через последовательный к обоюдному, который является самым сложным. По мере того, как сложность взаимозависимости воз-

растает, приходится использовать более дорогие и сложные механизмы интеграции.

5. Координация работы групп. Существует широкий диапазон механизмов координации, которые можно использовать.

Формализованные процессы включают систему стандартных процедур, целей и планов. Служат основой для координации работы различных групп в организации. Например, если в организации две или более групп сотрудников подчиняются одному менеджеру, это даёт ему возможность наладить между ними обмен информацией и разрешать конфликты.

Стандартные правила и процедуры позволяют определить, каким образом сотрудники должны выполнять порученные задания. Правила дают экономический эффект и могут быть достаточно явными и чёткими в довольно стабильных организациях, однако они могут и затруднять работу организации. Более того, когда нужно быстро реагировать на изменения во внешней среде, правила могут мешать делать это достаточно быстро.

Цели и планы также могут быть средством интеграции. Установление графика и процедур для разработки нового вида продукции способно мотивировать различные группы сотрудников сотрудничать при решении этой задачи. Группам нужно действовать и по отдельности, и вместе, чтобы реализовать цели организации. Но цели должны быть достаточно реалистичны, иначе могут стать источником проблем.

Когда организация действует в нестабильной внешней среде, формализованные процессы могут оказаться недостаточно гибкими, чтобы реагировать на постоянные изменения и дать возможность успешно координировать работу различных групп. В этом случае организации могут использовать неформальные процессы и роли, которые позволяют добиться более тесной координации групп.

4.3. Функционирование организаций

4.3.2. Формы функционирования организаций

Для достижения целей и решения задач, поставленных перед организацией, необходимо правильно выбрать форму её функционирования.

Организация стратегического партнёрства «размывает» формальные границы организации, становится компонентом проектирования организации, определяет неформальную зависимость от природы взаимодействия с партнёрами. Например, такие неформальные

партнёрства, как альянсы и торговые организации, основаны на относительно свободных отношениях между организациями-партнёрами. Преимущества неформального партнёрства включают в себя экономию масштаба и расширенный доступ к информации и ресурсам. Поскольку обычно партнёрства такого типа не требуют привлечения никаких дополнительных ресурсов, их легко расторгнуть, и это не влечёт за собой никаких значительных убытков. Подобные простые партнёрства обычно не требуют от организаций-участников больших затрат на координацию и управление взаимоотношениями.

Формализованное партнёрство образуют совместные предприятия, консорциумы и сети. Эти регламентированные соглашения предполагают концентрацию ресурсов участников для успеха:

а) *совместное предприятие* в виде юридического лица объединяет ресурсы и/или возможности партнёров;

б) *консорциум* — тип совместного предприятия, когда партнёры объединяют усилия для решения общей проблемы, например, проведения исследований и разработок;

в) *сеть* предполагает существование основной фирмы и группы более мелких организаций, каждая из которых обеспечивает партнёрству дополнительные ресурсы. Мелкие компании в сети часто выступают в роли поставщиков. Широкая сеть поставщиков, у каждого из которых имеются тесные отношения с центральной компанией, позволяет успешно пережить кризисы.

Поскольку официальные формализованные партнёрства объединяют финансовые и материальные ресурсы фирм-партнёров и часто требуют длительного взаимодействия, организации-партнёры сильно зависят друг от друга, что сказывается на затратах, необходимых для координации работы партнёрства и обеспечения его успеха.

Многонациональные организации работают в нескольких странах с особой внешней средой, специфику которой необходимо учитывать. В этих странах различны ценности и нормы в сфере бизнеса, что ещё больше затрудняет координацию деятельности организаций. Это создаёт новые проблемы для менеджмента, так как возникают и трудности проектировании многонациональной организации. Возможно создание организации в следующих формах:

а) *децентрализованная многонациональная организация* предполагает создание национальных представительств и независимое ведение бизнеса в каждой из стран своего присутствия; самостоятельное принятие решений, относящихся к стране, где они распо-

ложены. Поскольку степень зависимости между различными представительствами, представительствами и штаб-квартирой незначительна, менеджеры могут использовать для координации деятельности прямой контроль. Такая модель позволяет организации быстро реагировать на изменения локальных рынков, но глобальной экономии масштаба, к сожалению, добиться в рамках этой модели довольно трудно;

б) *международная организация* предполагает возможность внесения модификаций в продукцию и тактику поведения на локальных рынках, но главные стратегические решения, например, о выводе на рынок новой продукции или о новых бизнес-процессах, принимаются только в штаб-квартире корпорации. Зависимость национальных представительств компании от информации, получаемой от штаб-квартиры, значительно выше, чем в предыдущей модели. Усложняются и механизмы интеграции, поскольку стал более сложным характер взаимозависимости между штаб-квартирой и национальными представительствами. Таким образом, можно получить экономию масштаба за счёт координации между национальными представительствами, способными действовать гибко, реагируя на изменения локальных рынков;

в) *глобальная организация* широко используется в период экспансии на мировой рынок. Степень централизации в такой модели по сравнению с двумя, представленными ранее, значительно выше. Штаб-квартира контролирует большую часть ресурсов, активов и принятие стратегических решений. Цель представительств заключается в продвижении продукции и/или услуг корпорации на локальных рынках и оказании помощи своей организации в достижении глобальной экономии за счёт масштаба операций. Национальные представительства занимаются в основном продажами и сервисом, хотя иногда могут и организовать сборку готовой продукции из комплектующих. Подобная модель даёт возможность наиболее полно использовать глобальную экономию масштаба, но, к сожалению, недостаточно учитывает локальную специфику;

г) *транснациональная организация*. В данном случае национальные представительства не дублируют друг друга, а становятся филиалами, обладающими собственными ресурсами и возможностями. Представительства сами координируют свою деятельность и взаимоотношения со штаб-квартирой. Уникальной чертой транснациональной модели является взаимозависимость национальных представительств, которые могут влиять друг на друга только опосредованно, через штаб-квартиру. Это обоюдная форма взаимозависимости,

Юность организации (Этап 2). Достижение этой стадии означает, что число работающих в ней сотрудников возрастает, компания специализируется на производстве товара, который признан потребителями. Учредитель, как правило, уже не является её единственным собственником. В принятии решений принимают участие несколько доверенных лиц, но управление носит централизованный характер. Появляется разделение труда, создаются подразделения, хотя внутренние системы остаются неформальными. Начинают действовать определённые правила, но число технических и административных работников всё ещё невелико.

Средний возраст организации (Этап 3). По мере своего развития организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке. В компании развивается бюрократия, разделение труда носит экстенсивный характер, формализуются политика и распределение ответственности. В управлении персоналом широко используются правила и должностные инструкции. В производстве и маркетинге заняты специалисты-профессионалы. В отделах и подразделениях вводятся системы управления бюджетом, учётом и заработной платой. Руководство делегирует ответственность подразделениям. Делегирование может привести к уменьшению степени гибкости и снижению инновационной активности.

Зрелость организации (Этап 4). Прохождение этой стадии отличает организацию крупными масштабами и вертикальной структурой. У неё солидный бюджет, сформированные системы управления и контроля, нормы и правила, штат специалистов, узкая специализация. Принятие решений централизовано. Обнаруживаются риски роста угроз застоя и потери рыночных позиций организации. Чтобы противостоять вертикальной иерархии, необходимо активизировать инновационный процесс, децентрализовать процесс принятия решений, создать команды, специальные группы, учредить должности проектных менеджеров.

Движение по траектории жизненного цикла осуществляется каждой организацией в соответствии с определёнными темпами развития. Переход от стадии к стадии зачастую сопровождается организационными кризисами. Сотрудники, которые приняли неформальную атмосферу в организации на первом этапе развития организации, негативно воспринимают формализацию процедур, департаментализацию и организацию подразделений. Неадекватной является и вертикальная структура на ранних стадиях развития и неформальная структура на более поздних этапах жизненного цикла. Это негативно может отразиться на результатах деятельности организации.

Степень успеха организации и эффективности её структуры определяется, в первую очередь, технологией производства, которая включают в себя знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов. К характеристикам технологии относятся также оборудование, квалификация персонала и рабочие процедуры. Значение технологии производства объясняется её существенным влиянием на организационную структуру, которая должна соответствовать технологии, внешней среде и размерам компании. Но в сфере производства и в сфере услуг используются принципиально различные технологии. Далее рассмотрим характеристики технологии и наиболее адекватные им структуры.

Технология производства определяет базовые структурные характеристики организации: состав административного руководства, нормы управляемости и контроля, централизации и формализации. Исходя из технологии, организации-производители материальных благ, подразделяются на три основные категории:

1. Мелкосерийное, или единичное, производство, предполагающее выпуск товаров по спецификациям заказчика в количестве от одной до нескольких единиц продукции. Каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт. Такой тип технологии используется для производства уникальных продуктов. Основная роль в производственном процессе принадлежит сотрудникам, использующим машины и оборудование (например, производство на заказ верхней одежды).

2. Крупносерийное, или массовое, производство. Технология массового производства характеризуется стандартизованными производственными циклами. Продукция выпускается крупными партиями, все потребители получают один и тот же товар. Стандартные продукты направляются на склад готовой продукции и поступают в продажу по мере предъявления спроса. Данная технология предполагает широкое использование машин и оборудования, предназначенных для выполнения основной массы работ. Сотрудники, как правило, дополняют средства производства (например, поточные линии сборки компьютеров).

3. Непрерывный процесс производства предполагает высокую степень механизации производственного процесса и представляет собой наиболее сложную форму технологии. Подобный процесс производства не имеет ни начала, ни конца, человек не является частью производства как такового, поскольку всю работу делают машины. Операторы управляют процессом, контролируют его па-

раметры, ремонтируют оборудование (нефтеперерабатывающие производства, атомные электростанции).

Отличия технологий производства обуславливаются их технической сложностью, степенью вовлечённости в процесс производства техники и оборудования с целью исключения из него людей. Задействованные в сложных технологиях сотрудники заняты, прежде всего, наблюдением за работой оборудования.

Структурными характеристиками производственных технологий являются следующие:

- для технологий массового производства характерны высокая степень формализации и централизации, а для непрерывных производственных процессов — низкие. В отличие от мелкосерийного и непрерывного производства стандартизованное массовое производство требует централизованного принятия решений и чётко сформулированных правил и процедур;

- с повышением сложности технологии возрастает значение административного управления и повышается роль вспомогательного персонала. Чем менее однородным является производственный процесс, тем более тщательным должен быть контроль. Высокая сложность технологического оборудования обуславливает возрастание значения вспомогательного труда (косвенным образом участвующего в производстве товаров), поэтому для массового производства характерно высокое соотношение вспомогательного и прямого труда;

- массовое производство отличается наибольшей нормой контроля менеджеров первой линии. На конвейере, при рутинном характере рабочих заданий, контролируемых мастером, могут находиться несколько десятков работников;

- при мелкосерийном и непрерывном производстве на одного менеджера первой линии приходится меньшее число подчинённых, поскольку за ними требуется более пристальное наблюдение;

- фирмы с мелкосерийным и непрерывным производством тяготеют к горизонтальной структуре, а с массовым производством к вертикальной организационной структуре.

Структура организации определяется взаимозависимостью её подразделений, степенью их подчинённости друг другу в процессе выполнения поставленных задач. Слабая взаимозависимость означает, что подразделения выполняют рабочие задания автономно и не испытывают потребности в координации или обмене ресурсами. Высокая взаимозависимость предполагает постоянный обмен ресурсами. Назовём формы взаимозависимостей подразделений:

- картельная взаимозависимость предполагает, что каждое подразделение организации, несмотря на то, что является её частью, обладает относительной независимостью (региональные отделения компаний, банков, имеющие собственные ресурсы). Картельная взаимозависимость осуществляется относительно легко, так как для этого применяются стандартные процедуры, правила и инструкции, которые обеспечивают одинаковые показатели выполнения рабочих заданий во всех подразделениях;

- последовательная взаимозависимость — предполагает, что результат работы одного подразделения становится отправной точкой для деятельности другого подразделения (конвейерное, поточное производство). В этом случае связь обеспечивается в процессе обмена ресурсами между подразделениями. Координация работы последовательно взаимозависимых подразделений сложнее, поскольку планирование движения ресурсов и конечных продуктов предполагает учёт интересов отдельных подразделений. Для этого проводятся совещания по взаимодействию подразделений;

- обоюдная взаимозависимость — означает, что итог одной производственной операции становится началом следующей операции и т. д. (например, консультации врачей: терапевта, хирурга, кардиолога и т. п.), по результатам которых и делается заключение о здоровье пациента. Деятельность обоюдно зависимых подразделений координируется посредством команд, специальных групп, проектов, совещаний, специальных менеджеров, ответственных за ежедневное согласование взаимодействий.

В большинстве организаций степень взаимозависимости подразделений различна и определяется рядом факторов, среди которых: масштаб организации, вид и отрасль её деятельности, тип организационной структуры, плотность конкурентной среды и т. д.

Резюме

Организации обладают характерными для них признаками и, прежде всего, отличаются конфигурациями — вариантами сочетания структурных компонентов и механизмов координации действий, которые совершаются людьми в процессе достижения поставленных целей.

Компоненты организации — совокупность способов разделения бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи в рамках единой деятельности. Базовыми компонентами организации являются: операционное ядро, стратегическая вершина, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал.

Механизмы координации раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность. К ним относятся: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизацию производственных процессов, стандартизацию выпуска, стандартизацию навыков и квалификации.

Основные организационные конфигурации: простая структура, ранняя (машинная) бюрократия, зрелая (профессиональная) бюрократия, дивизиональная структура, органическая гибкая структура.

Простая структура — организация, внутри которой все процессы находятся под личным контролем предпринимателя.

Ранняя (машинная) бюрократия — централизованно управляемая организация, власть в которой сконцентрирована на вершине.

Зрелая (профессиональная) бюрократия — организация, созданная для производства сложной и нестандартной продукции, высоко профессиональных видов услуг, для которых свойственны децентрализованная форма управления и коллегиальность в принятии решений.

Дивизиональная структура — организация, представляющая собой совокупность автономно функционирующих подразделений (дивизионов), объединенных административным центром.

Органическая структура свойственна организациям инновационного типа, она позволяет объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды, сочетающие разнообразные знания и навыки сотрудников.

Задача менеджмента заключается в выборе наилучшей структуры для достижения целей, реализации выбранных стратегий и соответствия внутренним и внешним факторам. При проектировании организационной структуры необходимо исходить из планов организации.

Этапы проектирования организационной структуры: деление организации по горизонтали на подразделения по видам деятельности, определение структуры властных полномочий, проектирование рабочих заданий. При проектировании организации следует учитывать характеристики, которые необходимо заложить в будущие организационные структуры для достижения тех или иных целей и выполнения соответствующих задач: высокая степень разделения труда, потенциальная гибкость организационных структур.

Департаментализация — процесс деления организации на отдельные элементы, которые могут называться отделами, подразделениями или секторами. Департаментализация может осуществляться в различных формах: функциональная, дивизиональная,

продуктовая, по группам потребителей, территориальная. Международные подразделения создаются организациями, осуществляющими работу за рубежом страны юрисдикции. По мере развития организация может образовать глобальную структуру.

Для эффективного управления проектами с ограниченным сроком действия используется проектная структура. Проектная организация является временной структурой, создаваемой для достижения конкретной цели. Проектные организации бывают нескольких типов: чистые или сводные проектные подразделения имеют временную группу специалистов.

Матричная организация — самый распространённый вариант проектной организации. В матричной структуре менеджеры проектов, как правило, отвечают за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, связанных с проектом.

При проектировании формальной структуры организации в ней создаются предпосылки возникновения ряда взаимосвязанных проблем, которые необходимо решать — это организация групп, распределение властных полномочий, взаимозависимость в процессе работы и механизмы интеграции.

Для достижения целей и решения задач, поставленных перед организацией, необходимо правильно выбрать форму её функционирования: организация стратегического партнёрства, формализованное партнёрство (совместное предприятие, консорциум, сеть), многонациональные организации (децентрализованная многонациональная организация, международная организация, глобальная организация, транснациональная организация).

Развитие организации предполагает ряд последовательных стадий её жизненного цикла. На каждом из этапов жизненного цикла организации в её деятельности и структуре происходят определённые изменения. Этапы жизненного цикла организации по Грейнеру: рождение, юность, средний возраст, зрелость. Движение по траектории жизненного цикла осуществляется каждой организацией в соответствии с определёнными темпами развития. Переход от стадии к стадии зачастую сопровождается организационными кризисами.

Технология производства определяет базовые структурные характеристики организации: состав административного руководства, нормы управляемости и контроля, централизации и формализации. Исходя из технологии, организации-производители материальных благ, подразделяются на три основные категории: мелкосерийное, или единичное, производство; крупносерийное, или массовое, производство; непрерывный процесс производства.

Отличия технологий производства обуславливаются их технической сложностью, степенью вовлечённости в процесс производства техники и оборудования с целью исключения из него людей. Структура организации определяется взаимозависимостью её подразделений, степенью их подчинённости друг другу в процессе выполнения поставленных задач. Формы взаимозависимостей подразделений: картельная, последовательная, обоюдная.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под конфигурациями организаций?
2. Что представляют собой компоненты организации?
3. Дайте характеристику базовых компонентов организации.
4. Назовите основные механизмы координации и дайте их характеристику.
5. Назовите основные виды организационных конфигураций.
6. Назовите характерные особенности простой структуры.
7. Назовите характерные особенности структуры ранней (машинной) бюрократии.
8. Назовите характерные особенности структуры зрелой (профессиональной) бюрократии.
9. Назовите характерные особенности дивизиональной структуры.
10. Назовите характерные особенности органической структуры.
11. Что понимается под проектированием организационной структуры?
12. Раскройте содержание этапов проектирования организационной структуры.
13. Какие характеристики следует учитывать при проектировании организации, которые необходимо заложить в будущие организационные структуры для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач?
14. Что представляет собой процесс департаментализации?
15. Опишите особенности различных форм департаментализации.
16. В чём заключаются особенности и каковы условия применения проектных организаций?
17. Назовите основные типы проектных организаций.
18. Объясните, почему матричная организация является самым распространенным вариантом проектной организации.
19. Что означает структурирование организаций?

20. Предпосылки возникновения каких проблем необходимо решать при проектировании формальной структуры организации?

21. Назовите формы функционирования организации. Раскройте их сущность.

22. Что понимается под жизненным циклом организации?

23. Дайте характеристику этапов жизненного цикла организации.

24. Какие базовые структурные характеристики организации определяет технология производства?

25. Назовите основные структурные характеристики производственных технологий.

26. Дайте характеристику основных форм взаимозависимостей подразделений организации.

Упражнения

Упражнение 4.1. «Бюрократические организации»

Отсутствуют какие-либо основания отнести к бюрократическим организацию ниже охарактеризованные.

1. Созданную для производства сложной и нестандартной продукции, высоко профессиональных видов услуг, для которых свойственна децентрализованная форма управления и коллегиальность в принятии решений. К числу важнейших проблем такой организации относят: преобладающий тип координации профессиональной деятельности — стандартизация навыков и знаний; практически исключая возможность использования прямого контроля и взаимного согласования, так как они противоречат автономии организационного поведения; сложность труда и результаты, которые не поддаются чёткому определению, делают нецелесообразными стандартизацию труда и выпуска; актуальные механизмы координации вспомогательного персонала и действий самих профессионалов, так как организация такого типа не является единым организмом, а представляет собой совокупность личностей, объединённых лишь общими ресурсами и вспомогательными службами.

2. Централизованно управляемая власть, которая сконцентрирована на вершине. Первостепенное значение для функционирования имеет иерархия управления. Условием развития является рационально организованная структура, выполняющая простые, однообразные задачи в стабильной внешней среде. Простая и стабильная основная деятельность может избавить от многочисленного административного персонала; соответствует зрелой организации, выполняющей повторяющиеся стандартизированные

операции в большом объёме; наиболее успешно развивается в массовом производстве, для которого свойственны стандартизированные операции и функциональная структура; подвержена внешнему контролю.

3. Внутри которой все процессы находятся под личным контролем предпринимателя. Такая организация является воплощением целей, стратегии и видения личности учредителя. Гибкость и органичность позволяют предпринимателю сохранить организацию в условиях неопределённости и рисков в течение длительного времени. Отличительными характеристиками этой организации являются: неразвитая или полностью отсутствующая техноструктура; незначительная численность вспомогательного персонала; слабо выраженное разделение труда; незначительная дифференциация подразделений; относительно невысокая управленческая иерархия.

Упражнение 4.2. «Проектная организация»

Проектная организация создаётся, если в процессе осуществления проекта операции приобретают значительно больший масштаб, а отсутствие постоянного внимания к процессу реализации проекта со стороны руководства организации может иметь весьма серьёзные последствия. Для эффективного управления проектами используется проектная структура. Её существенное отличие заключается в том, что она:

1. Сопровождается чёткой иерархией менеджмента и цепью инстанций, правилами и стандартами, сотрудниками, обладающими соответствующей компетентностью. Эта организация отличается тем, что в ней интересы учредителей и сотрудников могут находиться в конфликте с целями организации.

2. Является временной структурой, которая создана для достижения конкретной цели. Идея в том, чтобы собрать в одну команду самых компетентных сотрудников организации и поручить им реализацию сложного проекта с соблюдением требований относительно сроков, качества и затрат. После завершения проекта команда распускается. Её члены переходят на другой проект, возвращаются в свои подразделения или уходят из организации.

3. Отличается потенциальной гибкостью к условиям постоянных перемен и применению новых технологий. Эта структура базируется на целях и допущениях, совершенно отличных от тех, которые образуют функциональную структуру. Проблемы и задачи, решаемые сотрудниками, разбиваются на множество мелких составляющих по областям специализации.

Упражнение 4.3. «Стадии жизненного цикла организации»

Развитие организации предполагает ряд последовательных стадий её жизненного цикла. На каждом из этапов жизненного цикла организации в её деятельности и структуре происходят определённые изменения. Наиболее заметно меняется размер организации, который определяется количеством её работников. Согласно многочисленным исследованиям структура крупных организаций отличается от структуры небольших компаний. Для последних характерны неформальный стиль управления, низкая степень разделения труда, отсутствие жёстких правил и инструкций, небольшой бюджет. Крупные организации отличаются высокой степенью специализации, им необходим многочисленный вспомогательный персонал, в них приняты разнообразные правила и инструкции, внутренние системы управления, поощрений и инноваций. Содержание и значение стадий роста организации заключается:

1. В признании успехов руководителей организации.
2. В признании фактов отсутствия рисков дальнейшего роста.
3. В признании степени зрелости организации.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
4.1	3
4.2	2
4.3	3

Контрольные задания**Контрольное задание 4.1. «Организации с органической структурой»**

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Органическая структура свойственна организациям инновационного типа, она позволяет объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды, сочетающие разнообразные знания и навыки сотрудников. Инновационная компания всегда должна оставаться гибкой и быть готовой к очередным изменениям. Условия развития органических структур:

1. Большое значение _____, так как менее индустриализованные общества в силу дефицита образованной _____

силы, необходимой для _____ деятельности, расположены к созданию организаций вокруг сильных лидеров, координирующих деятельность посредством прямого контроля.

2. Функциональность организационной структуры позволяет развивать одну _____ цепочку, вести _____ деятельность, которая представляет собой единый, неразрывный процесс, завершённый конечным продуктом, предназначенным для потребления. Кроме основного конечного продукта возможно _____ и продажа промежуточных продуктов, побочных по отношению к продукции основного производства.

3. Неопределённость внешней среды способствует децентрализации управленческих решений, а динамика изменений его ключевых характеристик способствует выбору _____ типа структуры. Например, рекламные агентства, позиционирующие как _____ структуры, стремятся получить заказы в сложной, непредсказуемой среде, а _____ организации, действующие на тех же рынках, предпочитают получать заказы в стабильных условиях.

Контрольное задание 4.2. «Матричная организация»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Матричная организация — самый распространенный вариант проектной организации, характерная для малых инновационных организаций. Такие организации слишком малы для эффективного использования чисто проектной структуры, но достаточно велики, чтобы испытать проблемы функциональных структур, где интеграция возможна только на высшем уровне иерархии. При матричной организации сотрудники выполняют задачи менеджера проекта и менеджеров функциональных подразделений, в которых они работают постоянно. Менеджер проекта обладает проектными полномочиями, они могут варьироваться от полной линейной власти над всеми аспектами проекта до функциональных полномочий по решению высшего руководства. В матричной структуре менеджеры проектов:

1. Решают свои задачи как нечто отдельное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом. При этом _____ и власть каждой функциональной роли менеджеров чётко определены. Взаимодействие в системе управления происходит, в основном,

по вертикали, т. е. между начальником и _____. Операции и рабочее поведение регламентируются решениями руководства. Такая командная иерархия базируется на предпосылке, что вся информация о ситуации в организации и её задачах доступна только её руководителю.

2. Связаны с определением, где создать _____ производственные мощности, в какие области инвестировать больше средств, какой _____ бизнес организовать, откуда получать ресурсы, какие методы использовать для выхода на новые рынки и т. д.

3. Отвечают за интеграцию всех видов деятельности и _____, связанных с выполнением работ. Чтобы они могли выполнить эту задачу, в их полное распоряжение передаются все материальные и финансовые _____ по данному виду работ. Менеджер проекта отвечает также за его планирование, в частности за составление графика работ.

Контрольное задание 4.3. «Развитие организации»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Уровень и динамика развития организации определяются, в первую очередь, технологией производства, которая включает в себя: знания, предметы и орудия труда; методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов; оборудование, квалификацию персонала и рабочие процедуры. Значение технологии производства объясняется её существенным влиянием на организационную структуру, которая должна соответствовать технологии, внешней среде и размерам компании. Технология производства определяет базовые структурные характеристики организации: состав административного руководства, нормы управляемости и контроля, централизации и формализации бизнес-процессов. Исходя из типа технологии процесса, производство материальных благ, подразделяются на категории:

1. Непрерывное _____ предполагает высокую степень механизации процесса _____ и представляет собой наиболее сложную форму технологии. Непрерывный процесс _____ не имеет ни начала, ни конца, человек не является частью _____ как такового, поскольку всю работу делают машины. Операторы управляют процессом, контролируют его параметры, ремонтируют оборудование (нефтеперерабатывающие производства, атомные электростанции).

2. Высокотехнологичное _____ отличается при-
менением широкого спектра инноваций в процессе _____
продукции, видах конечного продукта, условиях _____,
формах и методах организации _____.

3. Нефтехимическое _____ представляет одну из
базовых отраслей общественного _____ национальной
экономики России. Эта отрасль _____ занимает одно
из лидирующих мест по объёму произведенного продукта и доли
в валовом внутреннем продукте.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
4.1	1. Большое значение <i>культуры</i>, так как менее индустриализированные общества в силу дефицита образованной <i>рабочей</i> силы, необходимой для <i>административной</i> деятельности, расположены к созданию организаций вокруг сильных лидеров, координирующих деятельность посредством прямого контроля. 2. Функциональность организационной структуры позволяет развивать одну <i>производственную</i> цепочку, вести <i>производственную</i> деятельность, представляющую собой единый, неразрывный процесс, завершённый конечным продуктом, который предназначен для потребления. Кроме основного конечного продукта возможно <i>производство</i> и продажа промежуточных продуктов, побочных по отношению к продукции основного производства. 3. Неопределённость внешней среды способствует децентрализации управленческих решений, а динамика изменений его ключевых характеристик способствуют выбору <i>органического</i> типа структуры. Например, рекламные агентства, позиционирующие как <i>органические</i> структуры, стремятся получить заказы в сложной, непредсказуемой среде, а <i>бюрократические</i> организации, действующие на тех же рынках, предпочитают получать заказы в стабильных условиях.	3
4.2	1. Решают свои задачи как нечто отдельное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом. При этом, <i>обязанности</i> и власть каждой функциональной роли менеджеров чётко определены. Взаимодействие в системе управления происходит, в основном, по вертикали, т. е. между начальником и <i>подчинённым</i>.	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	Операции и рабочее поведение регламентируются решениями руководства. Такая командная иерархия базируется на предпосылке, что вся информация о ситуации в организации и её задачах доступна только её руководителю. 2. Связаны с определением того, где создать <i>новые</i> производственные мощности, в какие области инвестировать больше средств, какой <i>новый</i> бизнес организовать, откуда получать ресурсы, какие методы использовать для выхода на новые рынки и т. д. 3. Отвечают за интеграцию всех видов деятельности и <i>ресурсов</i>, связанных с выполнением работ. Чтобы они могли выполнить эту задачу, в их полное распоряжение передаются все материальные и финансовые <i>ресурсы</i> по данному виду работ. Менеджер проекта отвечает также за его планирование, в частности за составление графика работ.	
4.3	1. Непрерывное производство предполагает высокую степень механизации процесса производства и представляет собой наиболее сложную форму технологии. Непрерывный процесс производства не имеет ни начала, ни конца, человек не является частью производства как такового, поскольку всю работу делают машины. Операторы управляют процессом, контролируют его параметры, ремонтируют оборудование (нефтеперерабатывающие производства, атомные электростанции). 2. Высокотехнологичное производство отличается применением широкого спектра инноваций в процессе производства продукции, видах конечного продукта, условиях производства, формах и методах организации производства. 3. Нефтехимическое производство представляет одну из базовых отраслей общественного производства национальной экономики России. Эта отрасль производства занимает одно из лидирующих мест по объёму произведённого продукта и доли в валовом внутреннем продукте.	1

Контрольный тест

1. Один из механизмов координации людей в производственном процессе, при котором ответственность за работу других людей, определение заданий и наблюдение за их действиями возлагается

на одного человека — менеджера. Он координирует работу нескольких сотрудников в том случае, если для координации действий сотрудников одного взаимного согласования недостаточно. Этот механизм координации имеет название:

- 1.1. Прямой контроль.
- 1.2. Стандарт труда.
- 1.3. Стандарт выпуска.

2. На стандартизации трудовых и производственных процессов основан один из известных видов организации (организационной структуры). Этот вид организации (организационной структуры) имеет название:

- 2.1. Малая (инженерная) бюрократия.
- 2.2. Ранняя (машинная) бюрократия.
- 2.3. Зрелая (профессиональная) бюрократия.

3. Органическая структура (адхократия) свойственна организациям инновационного типа, она позволяет объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды, сочетающие разнообразные знания и навыки сотрудников. К наиболее ярким характеристикам организации такого типа можно отнести:

- 3.1. Структура этой организаций, по сути, бюрократическая.
- 3.2. Распределение рисков по разным рынкам.
- 3.3. Отсутствие узкой специализации работы подразделений, чрезмерной формализации поведения сотрудников, тотального планирования и контроля.

4. Отправной точкой проектирования организационной структуры является:

- 4.1. Положение о том, что цель организации осуществляется посредством системы планов закупки ресурсов, производства продукта и его реализации потребителям.
- 4.2. Положение о том, что цель организации осуществляется посредством разработки и осуществления управленческих решений по финансированию закупки ресурсов, производства продукта и его реализации потребителям.
- 4.3. Положение о том, что цель организации осуществляется посредством создания подразделений по закупке ресурсов, производству продукта и его реализации потребителям.

5. В процессе создания подразделений, в результате которого организация начинает производить продукцию или оказывать услуги, может возникнуть ситуация, при которой следует организовать работу сотрудников в малочисленных группах. Для того чтобы организовать работу по группам, необходимо понимать, какие следует использовать методы группировки сотрудников с учётом стратегии организации и особенностей её внешней среды. Выберите необходимый метод.

5.1. Организация групп на основе действия центростремительных сил динамики развития организации, необходимых для достижения её целей (фокусировка, ограничение, балансировка).

5.2. Организация групп на основе действия закона центробежной ликвидации организации, предполагающего решение задачи снижения рисков и неопределённости (подбор, расстановка).

5.3. Организация групп на основе функционального принципа позволяет организовать работу группы, разделяя отдельные сферы функционирования организации, необходимые для достижения её целей (заготовка, производство, упаковка, реализация и т. п.).

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.1
2	2.2
3	3.3
4	4.1
5	5.3

Список литературы

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI / Елена Ветлужских. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
3. Друкер П. Эффективный руководитель / Питер Друкер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Карлеф Б., Левингсон Ф. Менеджмент от А до Я, Концепции и модели / Пер. с англ. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. — 448 с.

5. Ключков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — М.: Эксмо, 2010.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
7. Лузин А. Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 184 с.
8. Маленков Ю. А. Современный менеджмент. — М.: Изд-во Экономика. Учебник СПбГУ, 2010. — 440 с.
9. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций. — М.: Изд-во «Дашков и К», 2007. — 476 с.
10. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
11. Шалагинова Л. Самоменеджмент. Практическое руководство / Л. В. Шалагинова. — СПб.: БХВ-Петербург, 2014.
12. Шейн Э. Слушать нельзя указывать. Альтернатива жёсткому менеджменту / Эдгар Шейн; пер. с англ. О. Андриановой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

Глава V. Организационные изменения

5.1. Общая характеристика организационных изменений

5.1.1. Понятие организационных изменений

Термин «изменения» используется широко и может иметь различные значения. В научном менеджменте этот термин применяется для характеристики изменений, внешних по отношению к организации. В этом случае речь может идти о смене технологий, потребителей, конкурентов, социальных или политических факторов и т. д. Внешняя по отношению к организации среда всегда будет меняться. Организациям необходимо приспосабливаться к внешним изменениям и проводить внутренние изменения. Для того чтобы организации сохраняли потенциал к росту и развитию, необходимо создавать новые концепции и стратегии, соответствующие изменениям внешней среды.

В современной науке менеджмента существуют два подхода к определению понятия «организационные изменения»: внимание исследователей акцентируется либо на содержании изменений, либо на процессе реализации изменений. По этой причине в данном понятии можно выделить два важнейших аспекта, которые в единстве представляют организационные изменения. С одной стороны, анализ содержания организационных изменений позволяет ответить на вопрос, что изменилось в организации. Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. С другой стороны, анализ процесса организационных изменений позволяет ответить на вопрос, как менялась организация. Процессный анализ позволяет определить способ проведения организационных изменений.

Для того чтобы получить полноценное представление о проблеме и провести исследование организационных изменений соответствующей полноты, необходимо охватывать содержательную и процессную сторону изменений.

1. *Содержание изменений* — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии одного, или нескольких элементов организации в течение определённого времени (деятельность отдельных сотрудников, групп и коллективов подразделений, страте-

гий, планов и программ, произведённых товаров, оказанных услуг, выполненных работ или организация в целом).

2. *Процесс изменений* — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации: совокупность причин, вызвавших изменение, подготовку и принятие решения о проведении изменений, дальнейшие действия менеджеров по проведению организационных изменений.

Организационные изменения — освоение организацией различных новшеств (технологических, организационных, продуктовых и т. д.) или моделей поведения в связи с изменением условий деятельности.

В процессе организационных изменений достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Организационным переменам сопутствуют: новые решения, действия и события; смена стратегий, структур и систем; перемены в мышлении менеджеров, порождающие создание новых стратегий, структур и систем.

5.1.2. Типы и уровни организационных изменений

Для достижения конкурентных преимуществ, менеджеры, как правило, сосредоточены на четырёх типах изменений внутри организации.

1. Изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к конечным продуктам организации. Новые товары, услуги и работы могут представлять усовершенствованный прежний или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

2. Изменения стратегий и создание новых организационных структур относятся к сфере административных инноваций, включающей управление и контроль. В этом случае изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системах стимулирования и вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, финансовой отчётности и планирования. Изменения в этой области происходят сверху—вниз, по приказам высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти и снизу—вверх.

3. Изменения в организационной культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, нормах, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Этот тип изменений затрагивает, прежде всего, мышление людей.

4. Изменения в технологии затрагивают непосредственно процесс производства, влияют на содержание основных навыков и знаний сотрудников организации, которые дают им возможность приобрести особую компетентность. Перемены в технологии затрагивают способы изготовления продукции, оказания услуг, выполнения работ.

Перечисленные типы изменений взаимосвязисмы. Перемены по одному направлению часто ведут к изменениям по другому направлению. Например, новый тип изделий может предположить изменения в технологии производства, а изменение организационной структуры — новых навыков от сотрудников. Применение новой технологии производства, сопровождается, как правило, повышенными требованиями к работникам. Повышение мастерства работников закономерно ведёт к изменению системы оплаты труда и расходов по этому направлению. Организация — система взаимосвязисмых элементов. Изменение какого-либо одного элемента вовлекает в процесс перемен и другие элементы.

Внутри самой организации можно выделить разные уровни изменений: проектные, программные, организации.

Проектные изменения — определённая последовательность действий, направленная на решение какой-либо проблемы. Эти действия могут принести успех, если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат.

Программные изменения — разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат. В этом случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации.

Организации — проводники изменений, если они способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Такие организации мобилизуют многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации в способную к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

5.1.3. Инициирование и согласование преобразований

Вне зависимости от типа или сферы распространения изменений можно выделить три уровня инициирования и согласования изменений. Рассмотрим, по каким уровням происходит инициирование и согласование процесса изменений для успешного проведения перемен.

Перемены могут быть инициированы высшим менеджментом (сверху–вниз), согласованы с непосредственными исполнителями (снизу–вверх) и скоординированы по линейным и функциональным подразделениям (по горизонтали). Для успешного воплощения в жизнь намеченных изменений, необходимо согласовать и скоординировать решения и действия менеджмента по направлениям:

«Сверху–вниз» — установление руководством курса реформ с целью концентрации всеобщего внимания на проблеме повышения эффективности и создания условий для её решения.

«Снизу–вверх» — движение сотрудников организации к поиску новых подходов для преодоления возникающих трудностей и обеспечения роста эффективности.

«Горизонтальное» изменение бизнес-процессов: установление новых взаимосвязей между направлениями деятельности, выполняемыми функциями и информационным обеспечением для достижения принципиальных достижений в таких областях, как затраты, качество и своевременность.

Представленные направления деятельности по проведению изменений образуют программу действий, которая объединяет направления инициативы в единое целое (рис. 5.1).

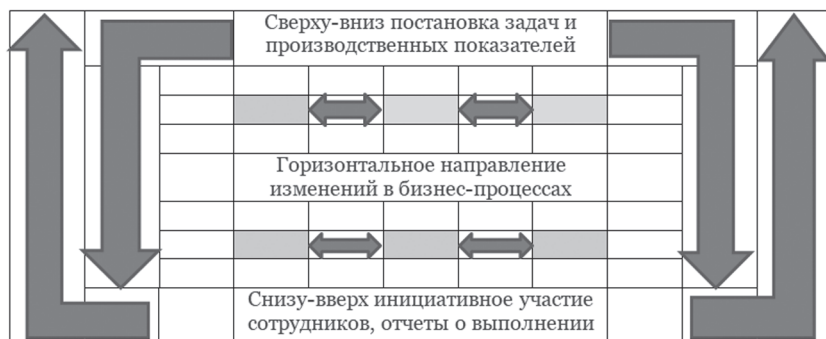


Рис. 5.1. Вертикальное и горизонтальное взаимодействие в процессе организационных изменений

Отсутствие или неполноценность хотя бы одного из направлений может обречь на неудачу всю программу организационных преобразований. Слабое направление «сверху–вниз» означает, что менеджеры не имеют чёткого представления о том, в каком направлении

следует концентрировать новые навыки и развивать инициативы. Если появятся проблемы по направлению «снизу–вверх», снизится мотивация сотрудников, импульс движения вперёд угаснет, возможности для повышения эффективности будут упущены, а новые принципы поведения и навыки не сформируются.

Недостаточное внимание разработчиков программы к горизонтальному направлению приведёт к тому, что усилия по улучшению выполнения различных функций окажутся недостаточными и так называемая критическая масса преобразований не будет набрана. Внедрение отдельных проектов управления качеством продукции и обучения персонала, создание целевых рабочих групп по тем или иным стратегическим вопросам и проведение для менеджеров семинаров, посвящённых принципам построения команд, — вся эта деятельность может только поглотить, а не увеличить энергию процесса изменений. Реальные результаты будут достигнуты лишь в том случае, если предпринимаемые по всем трём направлениям усилия скоординированы и взаимоувязаны.

«*Сверху–вниз*». Программа изменений, создающая условия для повышения эффективности функционирования организации, должна начинаться с установления общего курса в виде комплекса инициатив высшего руководства.

«*Снизу–вверх*». Поддержка перемен исполнителями. Одних только усилий, направленных сверху вниз, обеспечивающих концентрацию усилий на нужном направлении и условия для осуществления трансформации, недостаточно для достижения цели. Следует мобилизовать сотрудников на выполнение энергичной творческой работы по повышению эффективности функционирования компании.

«*По горизонтали*». Меры, осуществляемые по направлениям: сверху–вниз и снизу–вверх, ограничиваются рамками существующей организационной структуры. Если следует осуществить изменения в бизнес-процессах, необходимо установить принципиально иные взаимосвязи между работниками, направлениями деятельности и потоками информации. Цель такой реорганизации заключается в кардинальном повышении эффективности деятельности организации в целом.

5.1.4. Этапы проведения изменений

Процесс изменений протекает последовательно, постепенно, путём серии отдельных шагов от осознания необходимости и приемлемости перемен до обоснования того, каким образом осуществить перемены. Этапы проведения изменений:

Первый этап. «Выбор пути к изменениям». Цель — убедить сотрудников организации в необходимости изменений и указать направление перемен. Для этой цели необходимо привлечение лучших специалистов из всех подразделений для объективной оценки конкурентной среды и имеющегося у компании потенциала, а также для создания видения будущего.

Важнейшие действия по выбору пути к изменениям:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании для выявления потребности в изменениях; на этом этапе необходимо сформулировать проблемы и очевидные выгоды, ожидающие организацию в результате реформ;
- организация и проведение работы для содействия формированию у менеджеров, а затем и у всего персонала общего видения перемен;
- изучение опыта проведения изменений в других организациях, что помогает персоналу укрепить убеждённость и осмысление перспектив продвижения по тому или иному пути развития.

Второй этап. «Планирование процесса изменений». Общее видение перемен необходимо представить в системе количественных показателей и разработать схему процесса, в которой были бы учтены видение руководства («сверху–вниз»), инициатива сотрудников («снизу–вверх») и горизонтальные направления организационных изменений.

На втором этапе целесообразно провести следующие действия:

- создание подразделения для руководства процессом изменений;
- определение целевых параметров изменений;
- определение задач для каждого подразделения;
- разработка методов проведения изменений.

Этап третий. «Проведение изменений» по направлениям:

Сверху–вниз. Ведётся работа по повышению информированности персонала о происходящих переменах, обеспечивается поддержка перемен сотрудниками. Проводятся совещания и конференции руководства организации, на которых менеджеры делятся опытом и рассказывают о наиболее эффективных методах воплощения в жизнь нового видения.

Снизу–вверх. Сотрудники начинают участие в процессе изменений с реализацией локальных проектов, а затем распространяют действие выполняемых ими программ на другие подразделения.

По горизонтали. Пересматривается порядок ведения бизнес-процессов, внимание концентрируется на важнейших проблемах, которые были выделены на втором этапе как требующие перво-

очередного внимания. Планируется реализация инициатив, идущих снизу—вверх и по горизонтали.

Этап четвертый. «Мониторинг последствий проведения мер организационных изменений». Реализация программы изменений неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования организации. Роль высшего руководства заключается в организации мониторинга изменений, принятии соответствующих решений и осуществлении адекватных действий.

5.1.5. Основные принципы организационных изменений

Для проведения изменений важны не столько специальные методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение нескольких принципов.

Цель — повышение эффективности производства. Этот принцип соответствует росту внимания руководителей к повышению качества продукта и сервиса, созданию новых компетенций и формированию новой организационной культуры. Установление целей должно сопровождаться высокими результатами: ростом скорости оборота ресурсов, снижением расходов, ростом эффективности использования активов и т. д. Высшие руководители должны понимать, каким образом повышение качества продукции приведет к росту рыночной доли компании, и в каких именно сегментах рынка будет достигнут успех; как делегирование полномочий скажется на ускорении принятия решений и уменьшении расходов.

Назовём обстоятельства, вызывающие понимание таких связей. *Во-первых*, менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу изменений. Если эта оценка выработана не будет, руководители вряд ли сумеют поддерживать качество, необходимое для контроля за ходом процесса, — высокий уровень личной концентрации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам. *Во-вторых*, рядовые сотрудники нуждаются в чётких указаниях, на чём им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества

работы конкретного сборочного цеха означает снижение простоев оборудования и рост отдачи от его использования.

Выбор стратегии и формирование организационной структуры. Увлечение перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одни изменения не создадут ничего нового, если производство оснащено старой технологией, морально и физически изношенным оборудованием, имеет архаичную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная структура должны стать базисом организационных изменений.

Командная работа. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива. Без этого нет оснований рассчитывать на выполнение оперативных задач и создавать потенциал для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Создание новых ценностей организационной культуры. Если в процессе изменений остаётся неизменной жёсткая иерархическая структура и основной акцент управления делается на совершенствование отдельных операций и процедур, то изменить отношение исполнителей к происходящим событиям, названным организационными изменениями, невозможно. Движение в направлении перемен подразумевает формирование новых ценностей в ходе организационных изменений. Руководители обязаны чётко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров полностью соответствовал провозглашенным ценностям. Например, руководители организации должны непрерывно вести мониторинг хода реформ и по мере необходимости корректировать его. Следует чётко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться исполнители на линейном уровне управления.

Преобразования должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные изменения являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы изменений требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно всё заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.

Необходимость концентрации усилий на важнейших целях. Сложность процессов изменений может очень быстро подавить организацию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется ещё до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять всё и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько важнейших целей: добиться улучшения клиентских отзывов, сократить время исполнения заказов и т. п., установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, предложенные принципы позволят упорядочить процесс проведения организационных изменений, разработать надёжный план проведения организационных изменений и объединить набор инициатив в логически организованную программу.

5.2. Сопротивления изменениям

5.2.1. Причины сопротивления изменениям

Изменения, инициированные руководством организации, даже имея объективные предпосылки и получив поддержку значительной части коллектива, далеко не всегда завершаются успешно. Если подвергнуть анализу жизненный цикл процесса изменений, то мы увидим, что старт любой программы изменений, как правило, предвещает успех. Но затем процесс преобразований, несмотря на первоначальную видимость успеха, начинает замедляться и остаётся нереализованным. Этому мы находим следующие объяснения:

во-первых, у приверженцев перемен не хватило энергии для того, чтобы довести дело до логического конца;

во-вторых, инициативы могут быть сведены на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодными.

Но подобные объяснения не могут быть приняты в отношении тех программ преобразований, что с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но, тем не менее, проваливаются.

Инициативы, которые отличаются высоким качеством обоснования, поддерживаются профессионально подготовленными руководителями и исполнителями, могут натолкнуться на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положения. Кроме того, есть «необсуждаемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить;

существует глубоко укоренённая привычка обращать внимание на симптомы и игнорировать более глубокие, системные причины проблем. Однако подлинная проблема программ организационных изменений заключается в сопротивлении изменениям; в том, что люди, которым предлагают программу изменений, упорно отказываются делать то, чего от них хотят добиться инициаторы перемен.

Сотрудники в организациях противятся не только плохим или вредным переменам, но и тем, которые соответствуют их собственным эгоистическим интересам. Сопротивление преобразованиям настолько распространено и столь разрушительно для попыток что-либо изменить, что необходимость понять причину стала основой исследований управления изменениями.

Рассмотрим наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям.

1. Изменения затрагивают ожидания людей по поводу будущего. Сопротивление возникает как в случае негативного, так и позитивного восприятия идеи перемен.

2. Формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

3. Сопротивление может быть явным или скрытым. Скрытое сопротивление более опасно, его труднее выявить.

4. Людям свойственно говорить одно, а думать о другом, поэтому сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Причина сопротивления может крыться в личных и организационных барьерах.

Личные барьеры:

- страх перед неизвестным;
- потребность в гарантиях, при угрозе потери рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;
- угроза сложившимся социальным отношениям;
- отсутствие вовлечённости в преобразования;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

Организационные барьеры:

- инертность сложных организационных структур;
- сопротивление передаче привилегий;
- возможные изменения в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт;
- сопротивление процессам, навязанным извне.

Этот перечень показывает, что уже на стадии разработок в плановом порядке может быть учтена реакция персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчётом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреваты слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат. В связи с этим в случае необходимости быстрых и радикальных изменений должны предусматриваться и жёсткие меры.

5.2.2. Методы преодоления сопротивления изменениям

Привлечение на сторону инициаторов изменений большинства сотрудников из числа исполнителей. Если менеджеры видят необходимость в овладении вниманием тех, кто потенциально может оказать сопротивление переменам, то надо «разогреть» ситуацию, воспользовавшись формулой перемен:

$$C = [ABD] > X \quad (5.1),$$

где:

C — вероятность успешности перемен;

A — неудовлетворённость существующим положением;

B — желаемое состояние, которое будет достигнуто после изменения;

D — конкретные первые шаги к цели;

X — стоимость изменения.

В общем виде формула декларирует следующее: если менеджер предпочитает, чтобы исполнители изменились, то необходимо:

а) убедить их в том, что это им необходимо;

б) дать людям представление о том, насколько им станет лучше, если они изменятся;

в) добиваясь каких-то положительных результатов на ранних стадиях процесса перемен, продемонстрировать: менеджер знает, что делает.

Можно утверждать, что важнейшим из членов этого уравнения является (а), который пробуждает в организации чувство необходимости перемен.

Для того чтобы люди добровольно согласились на изменения, недостаточно убедить в этом нескольких работающих в организации людей. Следует полностью убедить в необходимости перемен большинство исполнителей.

Создание ясного, привлекательного видения будущего организации. Без надлежащего видения будущего организации, усилия,

направленные на преобразование, могут рассыпаться на несколько проектов, развивающихся в неверном направлении или не развивающихся совсем. Без чёткого видения — нет полного понимания цели, к которой руководители хотят привести организацию через изменения.

Достижение реальных результатов на ранних стадиях изменений. Успешные программы изменений начинаются с очевидных, осязаемых, практических результатов, и чем раньше они появляются, тем лучше. Одна из главных проблем изменений состоит в неопределённости или неточном формулировании целей. Целями должны быть результаты деятельности компании для её потребителей, сотрудников или акционеров. Изменения организации, прежде всего, касаются повышения её эффективности. Чем очевиднее связь между тем, что делает коллектив организации, и результатами, тем больший энтузиазм будет создан в процессе изменений. Если связь усилий с результатами неочевидна, то сопротивление неизбежно. Следует при начале и завершении каждого этапа преобразований ставить перед собой цель повышения эффективности.

Разумеется, необходимо продемонстрировать определённые результаты как можно скорее. Большинство людей не поддержат изменений, если не увидят неопровержимых доказательств того, что программа изменений даёт ожидаемые результаты. Без быстрых успехов большое число сотрудников может примкнуть к сопротивляющимся изменениям.

Быстрые успехи могут помочь процессу изменений:

- предоставить доказательства, что результат стоит жертв;
- вознаграждают агентов изменений;
- проверяют жизнеспособность перспективного видения;
- подрывают позиции противников перемен;
- помогают сохранить поддержку изменений руководством.

Информирование сотрудников о результатах проведённых мер. Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные сообщения — одна из главных причин провала попыток изменения. Причём роль коммуникаций в процессе перемен признают учёные, менеджеры и предприниматели. Информация подана успешно, если сообщение изложено просто; преобладают устные сообщения; встречи с сотрудниками разнообразны и насыщены различными данными; менеджеры в информационных сообщениях представлены как пример для подражания; менеджеры открыты для критики; открыто обсуждаются

несоответствия заявленных положений и результатов; руководители прислушиваются к мнению сотрудников.

Создание коалиций сторонников перемен. Высшие руководители могут считать себя компетентными во всем, но ни один из них не обладает достаточным умением и властью для того, чтобы единолично провести организационные изменения. Успешное преобразование предполагает создание команд поддержки — коалиции руководителей и менеджеров с административными полномочиями, высококлассных специалистов по техническим вопросам и неформальных лидеров, которые могут помочь высшим руководителям чётко сформулировать видение, общаться с большим числом людей, устранять препятствия, добиваться быстрых успехов, руководить командами, осуществляющими проекты, и внедрять новые подходы в организационную культуру.

Вовлечение сотрудников в разработку решений по наиболее крупным организационным изменениям. Прежде всего, необходимо обратиться к «конференциям по поиску будущего» — способу одновременного вовлечения буквально сотен и даже тысяч людей в разработку решений о крупных организационных изменениях в режиме реального времени. Такие мероприятия продолжаются от двух до трёх дней. В них участвуют все или почти все работники организации для того, чтобы разобраться в какой-то крупной проблеме. Например, что следует изменить в организации для преуспевания в будущем. Цель конференции состоит в том, чтобы довести до каждого идею необходимости преобразований, выработать общее понимание будущего, наметить первые шаги по реализации перемен и побудить каждого принять обязательство совершить эти шаги. У таких конференций есть преимущества:

А. Конференции поиска стратегического изменения в режиме реального времени генерируют намного больше информации, исходящей из большего числа источников, чем может выдать группа или команда.

Б. В ходе конференции достигается большее вовлечение сотрудников, что повышает преданность организации. Осуществление стратегии начинается раньше и происходит динамично.

В. Конференции в реальном времени отчасти обеспечивают большую готовность принять изменения коллективом как признак повседневной деятельности. После участия в конференции люди скорее начинают рассматривать изменения как неотъемлемую часть своей повседневной деятельности.

Г. С конференций люди уходят, вооруженные пониманием практических шагов, которые они могут предпринять немедленно для поддержки стратегии, и мотивами для совершения этих действий, поэтому изменения происходят быстрыми темпами в реальное время.

Д. Достигаются более высокие результаты. Вероятность, что конференция приведёт к быстрым и существенным результатам во всей организации, гораздо выше, поскольку во время конференции происходит множество действий с участием практически всего коллектива сотрудников организации.

Таким образом, конференции в режиме реального времени — весьма эффективный способ достижения стратегических изменений.

Сопряжение организационных преобразований с культурой и стилем управления. Проведение изменений, как правило, сопряжено с традиционной культурой и стилем управления организациями. Стили руководства, структура должностных полномочий и ответственности, политика компании в области стимулирования высокопроизводительного труда — все эти факторы, оставаясь неизменными, могут способствовать возврату людей в то состояние, в коем они пребывали до начала процесса изменений. Успеха можно достигнуть при условии, если преобразования проводятся как масштабные действия, проникающие во все сферы хозяйствования: от производства, до управления.

Влияние организационной культуры на изменения в организациях. Поскольку культура — это проявление ценностей, представлений и мнений людей, то она крайне консервативна. Если менеджеры правильно представляют силу и содержание организационной культуры, они могут это использовать, чтобы оценить, с каким сопротивлением могут столкнуться, пытаясь изменить организационную культуру. Степень сопротивления будет зависеть от того, насколько сильно должно измениться содержание организационной культуры. Добиться изменений организационной культуры можно концентрируя внимание на действиях работников организации или принимая на работу людей, представляющих новую организационную культуру, и «социализируя» действующих сотрудников, чтобы они освоили новые модели поведения. Различные элементы действующей модели организации могут быть использованы для поддержки нужных моделей поведения в организации. Не менее важно использовать неформальные факторы, например, действующие нормы, «легенды» и «героев» организации, которые могут оказать влияние на изменение организационной культуры.

5.3. Управление организационными изменениями

5.3.1. Составляющие процесса управления изменениями в организациях

Экономические условия хозяйственной деятельности меняются в настоящее время очень быстро. Научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, новых видов продукции и услуг. Формируются новые рынки, меняются потребительские предпочтения. Под давлением факторов внешней среды организации вынуждены менять стратегии, структуры и системы управления. Если менеджмент организации не реагирует на изменение среды, то на фоне роста конкуренции траектория эффективности организации может получить отрицательную тенденцию. Менеджмент, который сможет опередить конкурентов и первым предложить рынку новые управленческие решения, получает конкурентные преимущества и обеспечивает положительную тенденцию эффективности организации.

Менеджмент организаций, осуществляющих хозяйственную деятельность, как мы выяснили, находясь под воздействием факторов внешней среды, может обеспечивать не только рост эффективности, но и испытывать её падение. Из всего многообразия факторов внешней среды организационные изменения в наибольшей степени получают импульс от достижений научно-технического прогресса. Такие достижения в форме новых технологий, товаров и услуг выводятся производителями на рынки, преобразуют потребительские предпочтения, порождают изменения в поведении потребителей и параметров спроса.

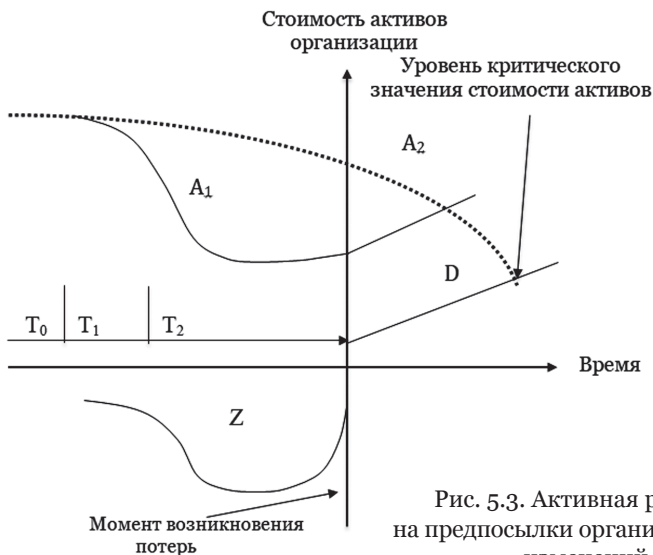
Если менеджмент вовремя не отреагировал на изменения среды, появляются разрывы между принятой стратегией рыночного поведения организации на целевых рынках и изменившимся рыночным спросом; целями организации и изменившимися предпочтениями потребителей; ожиданиями и результатами функционирования организации (рис. 5.2). Разрывы приводят к необходимости изменений структуры организации, целей, стратегии и ожиданий. Это должно привести к достижению новых результатов, сократить или совсем ликвидировать разрывы, восстановить гармоничное функционирование и развитие организации. Чтобы кардинально изменить ситуацию, сохранить тенденцию роста эффективности, свести к нулю выявленные разрывы, необходимо преобразовать систему работы организации, обеспечить внедрение нововведений, источником которых может стать инициатива отдельных сотрудников, их рабочих групп или команд.

Внешняя среда	Рыночный спрос	Разрыв I ≠	Стратегия рыночного поведения	Организация
	Потребительские предпочтения	Разрыв II ≠	Цели	
	Ожидания рыночных агентов	Разрыв III ≠	Результаты функционирования	

Рис. 5.2. Разрывы между функциональным состоянием организации и внешней среды

Для начала преобразований в системе деятельности организации и системе управления, необходимо:

Осознать необходимость инициирования изменений на основе заблаговременного анализа логики процессов, протекающих на рынке и внутри компании. Такой вариант наиболее привлекателен тем, что организация может заблаговременно осуществить весь комплекс изменений в организации бизнеса. Тогда внешние перемены из угрозы превращаются в благоприятные возможности для развития. Управление изменениями становится *активным*. Программа преобразований связана с меньшими затратами, давая при этом наибольший эффект (рис. 5.3).



A_1 — траектория стоимости активов, сложившаяся в процессе организационных изменений;

A_2 — траектория стоимости активов, сложившаяся в результате игнорирования предпосылок организационных изменений;

D — дополнительные доходы, возникшие в результате проведения организационных изменений;

Z — расходы на мониторинг, подготовку и проведение организационных изменений;

T_0 — период осознания глубины и масштабов предстоящих организационных преобразований;

T_1 — период разработки программы организационных изменений;

T_2 — период внедрения мер организационных изменений.

Выявление проблемы потери эффективности и необходимости изменений возможно также по результатам состоявшегося ухудшения показателей деятельности организации. Данное ухудшение означает, что внешние неблагоприятные факторы уже начали действовать и необходимо срочно реагировать на это обстоятельство. В этом случае важно определить продолжительность временного периода, в течение которого можно удержать эффективность от катастрофического падения. Такое управление изменениями принято называть *пассивным* (рис. 5.4).

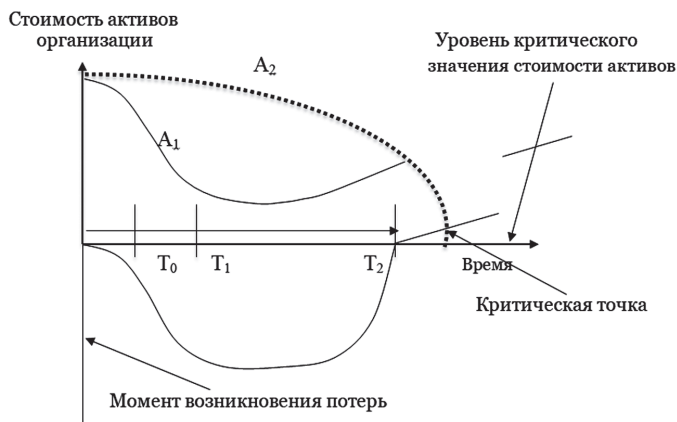


Рис. 5.4. Пассивная реакция на предпосылки организационных изменений

A_1 — траектория стоимости активов, сложившаяся в процессе организационных изменений;

A_2 — траектория стоимости активов, сложившаяся в результате игнорирования предпосылок организационных изменений;

D — дополнительные доходы, возникшие в результате проведения организационных изменений;

Z — потери, возникшие в связи с реагированием на предпосылки изменений по факту их очевидности;

T_0 — период осознания глубины и масштабов предстоящих организационных преобразований;

T_1 — период разработки программы организационных изменений;

T_2 — период внедрения мер организационных изменений.

Поставить цели, сформулировать стратегию, приступить к проектированию и осуществлению изменений. Важнейшая проблема, которую предстоит решить менеджменту, заключается в минимизации потерь от влияния внешних изменений и выбор оптимального варианта организационных преобразований. Эти варианты различаются последовательностью ликвидации разрывов между функциональным состоянием организации и внешней среды.

Последовательность организационных изменений предполагает осуществление следующей цепи событий: выработка стратегии организационных изменений, выбор политики осуществления изменений, определение модели и подхода к организационным изменениям, методов управления изменениями в организации.

Предложенная последовательность проведения изменений предполагает постепенное осознание глубины возникающих проблем и поиск их решения, в том числе методом проб и ошибок. Он возможен только при медленных внешних изменениях, которые менеджмент успевает фиксировать и реагировать на них по факту события.

Обеспечить контроль проведения изменений необходимо в силу высокой степени неопределённости развития событий, связанных с организационными преобразованиями. Проблема в том, что при разработке, отборе и внедрении нововведений без проб и ошибок обойтись невозможно. Данная особенность процесса управления изменениями предъявляет особые требования к осуществлению функции контроля, который может строиться на минимизации отклонений, и/или контроля управления изменениями.

Способность к изменениям становится для организации ключевым фактором успеха. В недалекой перспективе наиболее преуспевающими организациями станут те, в которых менеджмент способен своевременно заметить необходимость перемен, активно их инициировать, не менее стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные и долгосрочные организационные изменения.

5.3.2. Стратегии организационных изменений

Для успешного управления организационными изменениями необходим всесторонне обоснованный выбор стратегии проведения организационных изменений. Рассмотрим варианты возможных стратегий организационных изменений.

Стратегия прорыва. В рамках этой стратегии перемены анализируются как процесс продвижения организации от настоящего состояния к желаемому. Ключевым элементом является *анализ и прогноз* текущей ситуации. Чтобы выбрать стратегию, менеджеры должны понимать, какими особенностями отличается организация, каким может быть её будущее положение и какие проблемы могут стать препятствием для процесса перемен.

Благодаря реалистичной оценке организации управляющие смогут: составить выполнимый план действий по достижению поставленных целей; оценить потенциал готовности организации к переменам и возможного сопротивления переменам; разработать видение направления движения организации к поставленной цели, программу проведения перемен.

Стратегия наращивания потенциала перемен может быть использована в случае, если руководители организации не имеют чёткого и ясного представления о желаемом состоянии организации, которое она обретёт в результате проведения изменений. Такая стратегия управления переменами позволяет осуществлять перемены шаг за шагом, корректируя свои действия на каждом этапе развития. Руководители организации экспериментируют, тщательно анализируя каждый сделанный менеджерами шаг. Используя новую информацию для совершения следующего шага, менеджеры организации продолжают работать по выбранной схеме до момента, когда желаемое состояние будет достигнуто.

Действуя согласно выбранной стратегии, руководство организации, управляя процессом перемен, на протяжении некоторого времени осуществляют наблюдение и анализ за ситуацией после очередного выполненного мероприятия. В случае положительного эффекта осуществляются следующие изменения. Пошаговые изменения будут проходить до тех пор, пока у руководителей организации не появится чёткое видение положения организации в будущем. В результате формирования ясного представления о будущем состоянии организации руководство может осуществить прорыв к намеченным целям и завершить процесс проведения перемен в организации.

Основные преимущества стратегии наращивания потенциала перемен можно сформулировать так:

1. Позволяет избежать ошибок при проведении мероприятий. Изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе работы.

2. Руководителям легче преодолеть или снизить степень возникающего сопротивления со стороны сотрудников.

3. В случае высокой степени неопределённости снижаются возможные риски принятия решений. Действия осуществляются последовательно в несколько шагов. На каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учётом изменения внешней среды.

4. Возникает шанс осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом.

5. Появляется возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

5.3.3. Политика осуществления изменений

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Процесс осуществления изменений характеризуется следующим образом:

1) длительный процесс, который занимает довольно много времени на подготовку к проведению изменений, непосредственное внедрение и контроль после осуществления перемен;

2) важной частью этого процесса является выбор альтернативы, от которой зависит будущее организации;

3) системный процесс, который затрагивает всю организацию;

4) многие проблемы, которые приходится решать в процессе осуществления изменений, обладают высокой неопределённостью;

5) процесс затрагивает интересы многих людей, поэтому необходимо уделять особое внимание человеческому фактору при реализации и внедрении изменений в компании;

6) переходный процесс от одного к другому устойчивому состоянию функционирования организационной системы управления.

Комплекс процедур и процессов, связанных с проведением изменений, представляет собой не просто последовательность действий, характеризующая выполнение обычной работы, это, по сути, политика осуществления изменений. Под политикой изменения

понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает факторы, описанные выше.

Исходной задачей формирования политики изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему, и этот ответ требует поддержки со стороны членов организации. Политика должна гарантировать существование или создание условий, при которых организация будет обладать наибольшими шансами добиться успеха.

Директивная политика направлена на осуществление изменений без привлечения сотрудников организации. Целью директивной политики является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки. Это предполагает наличие широких полномочий руководителя, лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение директивной политики наиболее целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства.

Наиболее типичными внешними причинами, вызывающими к жизни директивную политику, являются нежелательные явления среди факторов конкуренции: выдвижение конкурентами на рынок новой продукции, более качественной и доступной по цене, снижение продаж из-за неблагоприятного сочетания макроэкономических показателей. К внутренним причинам можно отнести очень высокую степень сопротивления проектируемым изменениям независимо от того, какими бы мотивами поведения они ни вызывались. При директивном подходе люди, вовлеченные в изменения, вынуждены просто смириться с фактом изменений.

Политика переговоров проводится при условии, что инициаторами изменений являются руководители организации, которые проявляют готовность вести переговоры с сотрудниками по всем возникающим вопросам, пойти на компромиссы. Осуществление политики переговоров требует времени, так как в процессе переговоров с другими заинтересованными сторонами сложно предвидеть результаты, трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки. Однако те, кого касается осуществляемое изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать своё мнение, чувствуют понимание. Изменение характера работы в обмен на повышение заработной платы и доли прибылей, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

Политика достижения общих целей предполагает попытку не только заручиться согласием служащих на какие-то изменения,

но и добиться чувства ответственности заинтересованных людей за достижение общих целей организации. При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно добиться того, чтобы служащие постоянно стремились к выполнению этой цели, постоянно выдвигая предложения по усовершенствованию, участвуя в разработках проектов по повышению качества, в работе кружков качества. В этом случае иногда прибегают к помощи консультантов — специалистов в области поведения отдельных личностей и групп, именно они способствуют процессу изменения отношения к работе. Могут подключаться и внешние консультанты, являющиеся экспертами в вопросах поведения и психологии группы. Понятно, что такой подход требует большего количества времени, чем директивные стратегии.

Политика проб и ошибок — процесс изменений проводится на основе интуиции руководителей организации. В этом случае для руководителя большую сложность представляет даже выявление проблемы. Причины же, порождающие проблему и на устранение которых должно быть направлено управленческое решение, совершенно не высматриваются руководителем. Такая ситуация часто наблюдается в условиях неопределённости состояния внешней среды организации.

На выбор политики изменений оказывают влияние следующие факторы:

- темп осуществления изменений;
- степень и вид ожидаемого сопротивления;
- наличие полномочий у инициатора изменений;
- наличие полной информации;
- факторы риска.

Существует несколько способов реализации политики изменений в организациях:

- специальные проекты и задания;
- организация целевых и рабочих групп;
- использование эксперимента;
- показательные проекты;
- создание новых организационных подразделений;
- использование новых форм организации труда.

5.3.4. Модели организационных изменений

Трехступенчатая модель разработана Куртом Льюином, на основе анализа «силового поля», где рассматриваются движущие силы и силы сопротивления любым изменениям (рис. 5.5).

Движущие силы	Силы сопротивления
Снижение продаж 	
	 Инициатива не приветствуется
Снижение денежного потока 	
	 Отсутствие альтернатив
Снижение качества сервиса 	
	 Отсутствие мотивов инициативы
Рост издержек 	
	 Высокая концентрация власти

Рис. 5.5. Баланс движущих сил и сил сопротивления

Основополагающий принцип — для осуществления изменений движущая сила должна превосходить силу сопротивления. Например, руководители организации видят необходимость провести преобразования в организации. Для успешного проведения преобразований необходимо увеличить движущую силу или сократить силу сопротивления. Или сделать и то, и другое. Иными словами, необходимо убедиться, что менеджеры, ответственные за проведение изменений, осознают, какой эффект будет достигнут в случае успеха и какую это принесёт им пользу (рост движущих сил). Некоторое время предстоит потратить на управление ожиданиями сотрудников и их поддержку в условиях нового процесса (снижение сил сопротивления).

Согласно подходу Льюина выработана точка зрения на общий процесс внесения изменений. Организационные изменения проходят три ступени. *Первая* — «размораживание» сложившегося положения, т. е. определение нынешней ситуации, выделение движущей силы и силы сопротивления, описание конечного состояния. *Вторая* — «движение» к новому состоянию через участие и вовлечение сотрудников. *Третья* — стабилизация и «замораживание» нового состояния с помощью определения политики вознаграждения за успех и установок новых стандартов. Ключевые ступени организационных изменений рассмотрены на рис. 5.6.

В трёхступенчатой модели Льюина менеджмент организации стремится поддерживать равновесие движущих сил и сил сопротивления изменениям. Иными словами, любая организация обладает природной склонностью возвращаться к изначальному стабильному состоянию. Льюин утверждал, что нового равновесия следует достигать намеренно и устанавливать его жёстко, чтобы утвердить изменения.

Модель Льюина призвана помочь менеджменту провести организацию через стадии размораживания, движения и замораживания.

Например, если руководитель осознал необходимость радикально изменить процесс труда и производства, то необходимо найти проблемы, перевести процесс труда и производства в новое состояние и сделать это состояние стабильным.

		Провести изменения		
	Размораживание			
	Развитие движущих сил / снижение сил сопротивления	Движение	Создать новый порядок постоянных изменений	
		Подвести итоги	Замораживание	

Рис. 5.6. Трёхступенчатая модель

Идеи Льюина помогают осмыслить организационные изменения. Анализ силового поля — способ дать менеджерам возможность обсудить состояние движущих сил и проанализировать силы сопротивления в настоящей ситуации. Если к тому же совместно исследовать текущее положение в сравнении с конечным, команда реформаторов сможет быстро перейти на следующие ступени процесса изменений. Как правило, это:

1. Объяснение различий текущего и конечного состояний.
2. Сокращение сил сопротивления.
3. Увеличение или максимальное использование движущих сил.
4. Обсуждение плана изменений и мер достижения конечного состояния.

Данная модель применяется в планировании. Термин «размораживание» интерпретируется как обсуждение, «движение» — как введение изменений, повторное «замораживание» — состояние после введения изменений. В данном подходе не учитывается, что изменения происходят только тогда, когда весь коллектив осознаёт в этом необходимость. Процесс изменений может превратиться в плохо продуманный план, в котором не предусмотрены реакция на сопротивление и привлечение энергии ключевых игроков.

Модель плановых изменений разработана на основе теории проектного менеджмента и пошагового хода изменений в организации: исследование; планирование; действие; интеграция.

Исследование включает подтверждение необходимости в изменениях и получение соответствующих ресурсов. В планировании участвуют главные ответственные лица и технические эксперты.

Диагноз и действия выражаются в плане изменений. Перед переходом на каждую последующую стадию план должен быть утверждён руководителем. Действия производятся в соответствии с планом. Поддерживается обратная связь для сохранения возможности корректировки плана в случае, если ситуация изменится. Последняя стадия начинается после завершения плана действий. Интеграция включает согласование изменений с другими сферами деятельности организации. Модель плановых изменений позволяет рассматривать организационные изменения как техническую проблему, устраняемую с помощью определённого технического решения. Этот подход широко применяется при решении неординарных проблемных ситуаций, например, создания глобальной сети продаж и сервиса. Для решения этой проблемы возникла необходимость создать и реализовать ряд проектов: формирования глобальной коммуникации, глобальных ценностей, глобального управления и оценка результатов.

Модель поэтапных изменений объясняет проблему власти в решении проблем организационных изменений. Эта модель подразумевает энергию реализации полномочий, необходимых для проведения изменений по шагам:

1. Проанализировать текущее положение.
2. Создать коалицию наиболее компетентных сотрудников.
3. Построить систему решений и действий организационных изменений.
4. Смоделировать организационные изменения.
5. Устранить препятствия организационных изменений.
6. Разработать план действий и начать осуществление изменений.
7. Укрепить изменения и ввести новые.
8. Утвердить новые подходы.

Модель согласования позволяет объяснить динамику происходящего в организации в процессе перемен. Модель основана на представлении об организации как о наборе взаимодействующих подсистем, которые исследуют и обнаруживают изменения во внешней среде (рис. 5.7). Организация рассматривается как система, потребляющая мощности из внутренних и внешних источников (стратегия, ресурсы, среда) в процессе преобразования ресурсов в продукт, предназначенный для потребления (осуществление деятельности, поведение и функционирование системы на трёх уровнях: индивидуальном, групповом и общем).

Модель согласования следует воспринимать как средство организации размышлений, а не строгую шкалу оценки и классификации объекта наблюдения. Это способ осмыслить бесконечно меняю-

щийся калейдоскоп информации и впечатлений. Модель приводит к социально-техническому взгляду на организацию, когда во взаимосвязи рассматриваются управленческие, стратегические, технические и социальные аспекты, то есть, чтобы добиться успешной работы всей системы, необходимо согласовать различные элементы. Чем выше согласованность, тем успешнее работа.

Согласно данной модели организация состоит из четырёх взаимозависимых компонентов (подсистем):

1. Деятельность сотрудников заключается в выполнении ежедневных обязанностей сотрудников. Уточняется форма процесса, воздействие на работников и доступные виды вознаграждения.
2. Сотрудники организации обладают навыками и характеристиками. Учитываются их ожидания, исходные данные.
3. Формальная организация отличается структурой, системами и политикой организации. Принципы организации работы.
4. Неформальная организация включает незапланированные, неписанные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы.

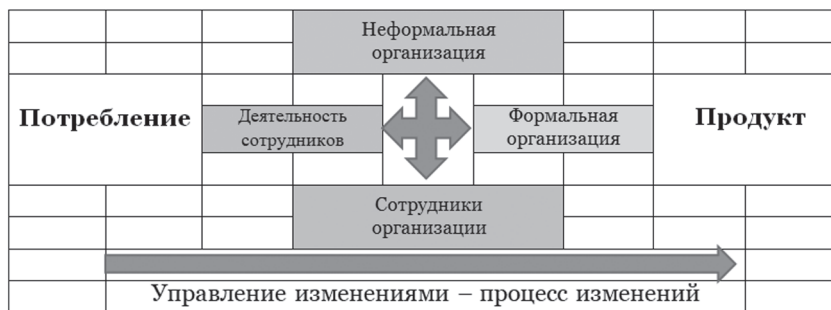


Рис. 5.7. Модель согласования

По этой модели эффективное управление изменениями означает работу над всеми четырьмя компонентами. Организации после длительного процесса преобразований могут вернуться в прежнее состояние, если не будут задействованы все четыре элемента. Если не провести согласование по всем элементам, возникают риски, что может быть восстановлено прежнее равновесие, и перемены отомрут сами собой. Это происходит из-за сил, возникающих в системе при отсутствии согласования. Энергия системы превращается в сопротивление, контроль и власть:

1. Сопротивление рождается из страха перед неизвестным или потребности в стабильности. Навязанное извне изменение вызывает у человека беспокойство. Уменьшается чувство независимости. Сопротивление можно сократить участием в будущих планах, увеличением тревоги от повышения ощутимой необходимости в изменениях.

2. Вопросы контроля возникают при переменах в обычных структурах и процессах. Таким образом, данными изменениями придется управлять несколько иначе, например, назначить менеджера, ответственного за изменения.

3. Проблемы власти появляются, когда у любой значимой группы или отдельного сотрудника возникает опасность потерять влияние. В качестве контрмеры можно образовать сильную коалицию для введения изменений.

Модель согласований является руководством для управляющих организационными изменениями, так как позволяет обнаружить элементы системы, подлежащие адаптации, а также выявить влияние, оказываемое изменениями на другие части. С помощью модели согласований можно определить, почему не реализованы те или иные изменения. Данная модель ориентирована скорее на проблемы, чем на их решение. Отсутствуют какие-либо ссылки на мощное влияние руководства или необходимость ставить цели и достигать их.

5.3.5. Методы управления изменениями в организации

Методы управления изменениями в организациях подробно проанализированы в учебной литературе. Рассмотрим наиболее перспективные: метод создания коалиций менеджеров для проведения процесса изменений в организациях; метод инкрементального процесса управления. Эти методы раскрывают процесс управления изменениями. В них могут быть включены любые формализованные и неформализованные методы управления.

Метод создания коалиций. Коалиция менеджеров означает альянс между менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритетные для решения проблемы. В этот альянс могут входить сотрудники разных отделов и служб организации, а также внешние консультанты.

Создавать коалиции менеджеров для принятия решений в процессе управления изменениями необходимо в связи с тем, что цели организации не всегда определены или чётко выражены, а оперативные задачи подразделений — противоречивы. Когда цели не-

ясны и несовместимы, менеджеры не могут прийти к единому мнению о приоритетности проблем, которые требуется решить. Менеджеры непременно должны собраться вместе и определить, какие проблемы следует решать в первую очередь. Следует учитывать, что менеджеры не обладают достаточными средствами и возможностями, чтобы идентифицировать все показатели и осмыслить всю информацию по решаемой проблеме. Эти ограничения и склоняют менеджеров к созданию коалиций. Менеджеры беседуют друг с другом и обмениваются точками зрения для сбора информации и снижения неопределённости. Они консультируются у тех, кто обладает надлежащей информацией и заинтересован в результатах решения проблемы. Создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.

Метод инкрементального процесса. В этом случае инкрементальный буквально означает: связанный, пошаговый, увеличивающийся постепенно. Инкрементальный метод управления организационными изменениями предполагает пошаговый процесс, разделённый на три взаимосвязанные фазы: идентификации, разработки и осуществления управленческого решения.

Фаза идентификации начинается с того, что менеджеры организации начинают осознавать, что существует некая проблема и нужно принять решение. Осознание обычно стимулируется самой проблемой или появившейся возможностью что-либо изменить к лучшему. Проблема существует, когда изменяются какие-то элементы внешней среды или, когда возникает ощущение, что работа внутри организации выполняется ниже предлагаемых стандартов. Второй функцией этой фазы является диагностирование. На этой фазе определяется проблема, т. е. выявляется противоречие между целью и ситуацией.

Фаза разработки предполагает формулировку решения. Разработка решения идет по одному из двух направлений:

Первое направление предусматривает использование процедуры поиска альтернатив в рамках набора готовых решений, имеющихся у руководителей организации.

Второе направление разработки — проектирование решения. Потребность в нём появляется тогда, когда проблема необычна и существующий опыт не помогает найти решение. Методом проб и ошибок, удастся сформулировать решение, отвечающее интересам организации. Разработка решения — это инкрементальная процедура построения решения, «кирпичик к кирпичику».

Фаза выбора наступает, когда из нескольких решений выбирается одно. Процесс выработки и принятия управленческого решения в этом случае является замкнутым. В нём реализуются прямые и обратные связи, определяющие возможность многократного возвращения к любому элементу.

Резюме

Внешняя среда организации всегда меняется, следовательно, организациям необходимо приспосабливаться к внешним изменениям и проводить внутренние изменения. Для того чтобы организации сохраняли потенциал к росту и развитию, необходимо создавать новые концепции и стратегии, соответствующие изменениям внешней среды.

В современной науке менеджмента существуют два подхода к определению понятия «организационные изменения»: внимание исследователей акцентируется либо на содержании изменений, либо на процессе реализации изменений. Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ позволяет определить способ проведения организационных изменений.

Организационные изменения — освоение организацией различных новшеств (технологических, организационных, продуктовых и т. д.) или моделей поведения в связи с изменением условий деятельности.

Для достижения конкурентных преимуществ менеджеры, как правило, сосредоточены на четырёх типах изменений внутри организации: изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к конечным продуктам организации; изменения стратегий и создание новых организационных структур относятся к сфере административных инноваций, включающей управление и контроль; изменения в организационной культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, нормах, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации; изменения в технологии затрагивают непосредственно процесс производства, влияют на содержание основных навыков и знаний сотрудников организации, которые дают им возможность приобрести особую компетентность.

Внутри самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений: проектные, программные, организации.

Перемены в организации могут быть инициированы высшим менеджментом (сверху–вниз), согласованы с непосредственными исполнителями (снизу–вверх) и скоординированы по линейным и функциональным подразделениям (по горизонтали).

Процесс проведения изменений включает этапы: «Выбор пути к изменениям»; «Планирование процесса изменений»; «Проведение изменений» по направлениям: сверху–вниз; снизу–вверх; по горизонтали; «Мониторинг последствий проведения мер организационных изменений».

Для проведения изменений важно строгое соблюдение принципов: цель — повышение эффективности производства; выбор стратегии и формирование организационной структуры; командная работа; создание новых ценностей организационной культуры; преобразования должны быть основаны на новых компетенциях; необходимость концентрации усилий на важнейших целях.

Изменения, инициированные руководством организации, в силу различных причин могут столкнуться с сопротивлением. Основными из них являются: изменения затрагивают ожидания людей по поводу будущего; формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия; сопротивление может быть явным или скрытым; людям свойственно говорить одно, а думать о другом. Причина сопротивления также может скрываться в личных и организационных барьерах.

Методами преодоления сопротивления изменениям являются: привлечение на сторону инициаторов изменений большинства сотрудников из числа исполнителей; создание ясного, привлекательного видения будущего организации; достижение реальных результатов на ранних стадиях изменений; информирование сотрудников о результатах проведённых мер; создание коалиций сторонников перемен; вовлечение сотрудников в разработку решений по наиболее крупным организационным изменениям; сопряжение организационных преобразований с культурой и стилем управления; влияние организационной культуры на изменения в организациях.

Для начала преобразований в системе деятельности организации и системе управления необходимо: осознать необходимость инициирования изменений; поставить цели, сформулировать стратегию, приступить к проектированию и осуществлению изменений; обеспечить контроль проведения изменений.

Для успешного управления организационными изменениями необходим всесторонне обоснованный выбор стратегии проведения организационных изменений. Вариантами возможных стратегий организационных изменений являются: стратегия прорыва; стратегия наращивания потенциала перемен.

Под политикой изменения понимают тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает такие факторы, как: длительность процесса изменений; необходимость выбора альтернативы; системность процесса изменений, затрагивающего всю организацию и интересы многих людей; высокая неопределённость проблем; переходный характер процесса изменений от одного к другому устойчивому состоянию функционирования организационной системы управления. В практике организаций могут применяться различные варианты политики изменений: директивной, переговоров, достижения общих целей, проб и ошибок.

Модели организационных изменений: трехступенчатая модель, разработанная Куртом Льюином; модель плановых изменений; модель поэтапных изменений; модель согласования.

Методы управления изменениями в организациях раскрывают процесс управления изменениями. В них могут быть включены любые формализованные и неформализованные методы управления. Основными из них являются: метод создания коалиций; метод инкрементального процесса.

Вопросы для самопроверки

1. Какие значения имеет термин «изменения»?
2. Для характеристики каких изменений применяют термин «изменения» в научном менеджменте?
3. В соответствии с какими подходами в современной науке определяется понятие «организационные изменения»?
4. Что представляют собой содержательная и процессная стороны изменений?
5. Дайте определение понятию «организационные изменения».
6. На каких четырёх типах изменений внутри организации, как правило, сосредоточены менеджеры для достижения конкурентных преимуществ?
7. Какие уровни организационных изменений можно выделить внутри организации?

8. По каким направлениям необходимо согласовать и скоординировать решения и действия менеджмента для успешного воплощения в жизнь намеченных изменений?

9. Что включает в себя программа изменений в организации?

10. Раскройте сущность этапов проведения процесса изменений.

11. Для чего необходимо соблюдение принципов организационных изменений?

12. В чём заключаются основные принципы организационных изменений?

13. В чём могут заключаться причины сопротивления изменениям?

14. Какое влияние могут иметь личные и организационные барьеры на организационные изменения?

15. Какие методы могут быть использованы для преодоления сопротивления изменениям?

16. Что понимается под управлением организационными изменениями?

17. Раскройте сущность основных составляющих процесса управления изменениями в организациях.

18. Раскройте сущность основных стратегий организационных изменений.

19. В чём заключаются основные преимущества стратегии наращивания потенциала перемен?

20. В чём заключаются характерные особенности процесса осуществления изменений?

21. В чём состоит исходная задача формирования политики изменений?

22. Раскройте сущность основных видов политики осуществления изменений в организации.

23. Какие факторы оказывают влияние на выбор политики изменений?

24. Какие существуют способы реализации политики изменений в организациях?

25. Дайте характеристику трехступенчатой модели К. Льюина. Для каких целей и при каких условиях она применяется?

26. Дайте характеристику модели плановых изменений.

27. Дайте характеристику модели поэтапных изменений.

28. Дайте характеристику модели согласования.

29. Раскройте сущность основных методов управления изменениями в организации.

30. Что понимается под инкрементальным процессом? Какие фазы он включает?

Упражнения

Упражнение 5.1. «Этапы проведения изменений»

Процесс изменений протекает последовательно, постепенно, путём серии отдельных шагов от осознания необходимости и приемлемости перемен до обоснования того, каким образом осуществить перемены. Этапы проведения изменений: выбор пути к изменениям, планирование процесса изменений, проведение изменений, мониторинг последствий организационных изменений. На каком из приведённых этапов совершаются следующие действия:

- анализ рыночной ситуации и состояния компании для выявления потребности в изменениях, формулирование проблем и очевидных выгод, ожидающих организацию в результате реформ;
 - организация и проведение работы для содействия формированию у менеджеров, а затем и у всего персонала общего видения перемен;
 - изучение опыта проведения изменений в других организациях, что помогает персоналу укрепить убежденность и осмысление перспектив продвижения по тому или иному пути развития.
1. Выбор пути к изменениям.
 2. Планирование процесса изменений.
 3. Проведение изменений.

Упражнение 5.2. «Методы преодоления сопротивления переменам»

Для преодоления сопротивления переменам используются различные методы, в их числе можно назвать следующие.

1. На стадии разработок в плановом порядке необходимо учитывать реакцию персонала на изменения. Вместе с тем подходы к реорганизации с расчётом на участие коллектива, несмотря на предпочтительность, чреваты слишком большими потерями времени до того, как принимаемые меры дадут результат, потому в случае необходимости быстрых и радикальных изменений могут быть рассмотрены жёсткие меры.
2. Сопряжение организационных преобразований с культурой и стилем управления. Проведение изменений, как правило, сопряжено с традиционной культурой и стилем управления организациями. Стили руководства, структура должностных полномочий и ответственности, политика компании в области стимулирования высокопроизводительного труда — все эти факторы, оставаясь

неизменными, могут способствовать возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений.

3. Людям свойственно говорить об одном, думать о другом и совершать совсем иные действия. Вследствие этого сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Упражнение 5.3. «Модели организационных изменений»

Какая модель организационных изменений создана на основе предложенного принципа: основополагающий принцип — для осуществления изменений движущая сила должна превосходить силу сопротивления. Например, руководители организации видят необходимость провести преобразования в организации. Для успешного проведения преобразований необходимо увеличить движущую силу или сократить силу сопротивления. Или сделать и то, и другое. Иными словами, необходимо убедиться, что менеджеры, ответственные за проведение изменений осознают, какой эффект будет достигнут в случае успеха и какую это принесёт им пользу (рост движущих сил). Некоторое время предстоит потратить на управление ожиданиями сотрудников и их поддержку в условиях нового процесса (снижение сил сопротивления).

1. Модель согласования.
2. Модель плановых изменений.
3. Трехступенчатая модель.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
5.1	1
5.2	2
5.3	3

Контрольные задания

Контрольное задание 5.1. «Основные принципы изменений»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Для проведения изменений важны не столько специальные методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение нескольких принципов.

1. Изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к конечным _____ организации. Новые товары, услуги и работы могут представлять усовершенствованный прежний или абсолютно новый ассортимент _____. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов.

2. Мониторинг последствий проведения мер организационных изменений. Реализация программы _____ неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования организации. Роль высшего руководства заключается в организации мониторинга _____, принятии соответствующих решений и осуществлении адекватных действий.

3. Преобразования должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные _____ являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы _____ требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно всё заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.

Контрольное задание 5.2. «Вовлечение сотрудников в управление изменениями»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Активное вовлечение сотрудников организации в проведение процесса изменений, необходимо для того, чтобы процесс изменений не вызывал у коллектива мотивы сопротивления. Для этого применяются различные методы

1. Прежде всего, необходимо создать ясное, привлекательное _____ будущего организации. Без надлежащего _____ будущего организации, усилия, направленные на преобразование, могут рассыпаться на несколько проектов, развивающихся в неверном направлении или не развивающихся совсем.

2. Прежде всего, необходимо информировать _____ сотрудников о результатах проведённых мер. Большинство экспертов по

управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные _____ — одна из главных причин провала попыток изменения. Причём роль _____ в процессе перемен признают учёные, менеджеры и предприниматели.

3. Прежде всего, необходимо активно использовать конференции по проблемам, которые могут быть решены по результатам проведения крупных _____ изменений. Такие конференции, как правило, проводятся в режиме реального времени и могут продолжаться от двух до трёх дней. В них участвуют все или почти все работники _____ для того, чтобы разобраться в какой-то важной проблеме развития _____. Цель конференции может состоять в том, чтобы довести до каждого идею необходимости преобразований, выработать общее понимание будущего, наметить первые шаги по реализации перемен и побудить каждого принять обязательство совершить эти шаги.

Контрольное задание 5.3. «Методы управления изменениями в организации»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

В числе методов управления изменениями в организациях называют метод создания коалиций. Какую важнейшую задачу призван решить этот метод?

1. Создавать коалиции менеджеров для принятия решений в процессе управления изменениями, необходимо в связи с тем, что _____ организации начинают осознавать, что существует некая проблема и нужно _____ решение. Осознание обычно стимулируется самой проблемой или появившейся возможностью что-либо изменить к лучшему. Проблема существует, когда _____ какие-то элементы внешней среды или, когда возникает ощущение, что работа внутри организации выполняется ниже предлагаемых стандартов.

2. Создавать коалиции менеджеров для принятия решений в процессе управления изменениями, необходимо в связи с тем, что цели организации не всегда определены или чётко выражены, а оперативные задачи подразделений — противоречивы. Поэтому _____ непременно должны определить, какие проблемы следует решать в первую очередь. Кроме того, _____ не обладают всеми средствами и возможностями, чтобы обобщить всю информацию по решаемой проблеме. Эти ограничения снимаются при создании коалиций _____. Создание коалиций

способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами.

3. Создавать коалиции _____ для принятия решений в процессе управления изменениями необходимо в связи с тем, что именно модель согласований является руководством для управляющих организационными изменениями, так как позволяет обнаружить элементы системы, подлежащие адаптации, а также выявить влияние, оказываемое изменениями на другие части. С помощью модели согласований можно определить, почему не реализованы те или иные изменения. Данная модель ориентирована скорее на проблемы, чем на их решение. Отсутствуют какие-либо ссылки на мощное влияние руководства или необходимость ставить цели и достигать их.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
5.1	1. Изменения в производстве товаров, оказании услуг и выполнении работ имеют отношение к конечным продуктам организации. Новые товары, услуги и работы могут представлять усовершенствованный прежний или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, освоить новые рынки, группы потребителей или клиентов. 2. Мониторинг последствий проведения мер организационных изменений. Реализация программы изменений неизбежно выявляет всякого рода организационные барьеры, препятствующие повышению эффективности функционирования организации. Роль высшего руководства заключается в организации мониторинга изменений, принятии соответствующих решений и осуществлении адекватных действий. 3. Преобразования должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные изменения являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы изменений требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
5.2	1. Прежде всего, необходимо создать ясное, привлекательное <i>видение</i> будущего организации. Без надлежащего видения будущего организации, усилия, направленные на преобразование, могут рассыпаться на несколько проектов, развивающихся в неверном направлении или не развивающихся совсем. 2. Прежде всего, необходимо информировать всех сотрудников о результатах проведенных мер. Большинство экспертов по управлению изменениями считают, что плохие или неадекватные сообщения — одна из главных причин провала попыток изменения. Причём роль коммуникаций в процессе перемен признают ученые, менеджеры и предприниматели. 3. Прежде всего, необходимо активно использовать конференции по проблемам, которые могут быть решены по результатам проведения крупных организационных изменений. Такие конференции, как правило, проводятся в режиме реального времени и могут продолжаться от двух до трёх дней. В них участвуют все или почти все работники организации для того, чтобы разобраться в какой-то важной проблеме развития организации. Цель конференции может состоять в том, чтобы довести до каждого идею необходимости преобразований, выработать общее понимание будущего, наметить первые шаги по реализации перемен и побудить каждого принять обязательство совершить эти шаги.	3
5.3	1. Создавать коалиции менеджеров для принятия решений в процессе управления изменениями, необходимо в связи с тем, что <i>менеджеры</i> организации начинают осознать, что существует некая проблема и нужно <i>принять</i> решение. Осознание обычно стимулируется самой проблемой или появившейся возможностью что-либо изменить к лучшему. Проблема существует, когда <i>изменяются</i> какие-то элементы внешней среды или, когда возникает ощущение, что работа внутри организации выполняется ниже предлагаемых стандартов. 2. Создавать коалиции менеджеров для принятия решений в процессе управления изменениями, необходимо в связи с тем, что цели организации не всегда определены или чётко выражены, а оперативные задачи подразделений — противоречивы. Поэтому <i>менеджеры</i> непременно должны определить, какие проблемы следует решать в первую очередь. Кроме того,	2

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	<i>менеджеры</i> не обладают всеми средствами и возможностями, чтобы обобщить всю информацию по решаемой проблеме. Эти ограничения снимаются при создании коалиций <i>менеджеров</i>. Создание коалиций способствует выработке решения, которое поддерживается всеми заинтересованными сторонами. 3. Создавать коалиции <i>менеджеров</i> для принятия решений в процессе управления изменениями, необходимо в связи с тем, что именно модель согласований является руководством для управляющих организационными изменениями, так как позволяет обнаружить элементы системы, подлежащие адаптации, а также выявить влияние, оказываемое изменениями на другие части. С помощью модели согласований можно определить, почему не реализованы те или иные изменения. Данная модель ориентирована скорее на проблемы, чем на их решение. Отсутствуют какие-либо ссылки на мощное влияние руководства или необходимость ставить цели и достигать их.	

Контрольный тест

1. Инициирование изменений на основе анализа логики процессов, протекающих на рынке и внутри компании, привлекательно тем, что организация может заблаговременно осуществить весь комплекс изменений в организации бизнеса. Тогда внешние перемены из угрозы превращаются в благоприятные возможности для развития. Такой подход к управлению изменениями называется:

- 1.1. Активным.
- 1.2. Пассивным.
- 1.3. Нейтральным.

2. Важнейшая проблема, которую предстоит решить менеджменту в процессе выработки стратегии и постановки целей организационных изменений, заключается в том, что предстоит обеспечить:

- 2.1. Минимизацию потерь от влияния внешних изменений и выбор оптимального варианта организационных преобразований.
- 2.2. Минимизацию уровня возможных рисков потерь имущества учредителями в процессе организационных преобразований.
- 2.3. Минимизацию затрат времени для осуществления процессов организационных преобразований.

3. Творческая личность — это человек, обладающий ярко выраженным качеством, которое имеет название:

- 3.1. Честность.
- 3.2. Порядочность.
- 3.3. Оригинальность.

4. Организация может быть названа творческой, если сложились крепкие и давние традиции, приветствуемые руководством:

- 4.1. Прав тот, у кого больше прав.
- 4.2. Поощрение непричастных и наказание невиновных.
- 4.3. Терпимость к ошибкам и риск как норма.

5. Сопротивление переменам может быть вызвано:

5.1. Уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в технологии труда или организационной структуре негативно отразятся на материальном положении сотрудников.

5.2. Уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в системе оплаты труда менеджеров позитивно повлияют на результаты их управленческой деятельности в зарубежных филиалах.

5.3. Уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в штатном расписании линейных подразделений организации позволят существенно снизить интенсивность труда и повысить интерес людей к качеству производимой продукции.

6. Чем в реальности является для коллектива организации участие сотрудников в подготовке и проведении организационных изменений?

- 6.1. Выявлением сотрудников, обладающих потенциалом роста.
- 6.2. Пробой творческих сил сотрудников, претендующих на премию.
- 6.3. Тактическим приёмом преодоления сопротивления изменениям.

7. Создание нового продукта и его выход на рынок являются одним из направлений плановых организационных изменений. Для выпуска нового продукта, отвечающего ожиданиям рынка, необходимо не только предвидеть изменения потребительских предпочтений, но и активно влиять на траекторию спроса, предлагая рынку продукты с новыми ценностными свойствами. Компании, разрабатывающие новые продукты, как правило, соответствуют одной из характеристик:

- 7.1. Наличие опыта эксплуатации уникального оборудования.
- 7.2. Наличие многолетнего опыта международных операций.
- 7.3. Наличие творческого потенциала для новых разработок.

8. К структурным изменениям можно отнести преобразования в иерархии властных полномочий, административных регламентах и системах управления организацией. В этом случае речь идет об инновационных методах управления организацией. Какие из них Вы готовы назвать?

8.1. Пересмотр системы оценки качества результатов труда.

8.2. Пересмотр системы оценки качества выпускаемой продукции.

8.3. Пересмотр системы оценки качества сырья и материалов.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.1
2	2.1
3	3.3
4	4.3
5	5.1
6	6.3
7	7.3
8	8.1

Список литературы

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Козн Ален Р. Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 507 с.
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; науч. ред. Е. Голуб. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с.
4. Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента» СПб ГУ, 2010. — 496 с.
5. Harvard Business Review (HBR) Управление изменениями. Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей» Управление изменениями. — М.: Альпина Пабlishер, 2016.

Глава VI. Целеполагание, стратегии и планирование в системе менеджмента

6.1. Целеполагание в менеджменте

6.1.1. Постановка целей в организации

Цель — одно из наиболее сложных понятий, изучению которого уделяется большое внимание различными дисциплинами. Процесс образования и обоснования целей в организациях имеет важное значение для развития организаций, но одновременно является мало изученным и весьма сложным по своему содержанию. На протяжении всего периода развития философии и теории познания происходило развитие представлений о цели.

Результаты анализа определений цели показывают, что в зависимости от стадии познания объекта, понятие «цель» обретает различные значения: от идеальных устремлений до конкретных целей и конечных результатов, достижимых в пределах определённого интервала времени, формулируемых в терминах конечного продукта деятельности организации.

В отдельных определениях понятие «цель» принимает различные значения в пределах условной «шкалы» — от идеальных устремлений к материальному воплощению, конечному результату деятельности (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Процесс движения организации от устремлений к результату

В понятии «цель» заключено противоречие: с одной стороны, цель означает наличие идеи, побуждающей к действию, с другой стороны, цель является материальным воплощением этой идеи.

Цель — идеальное представление желаемого результата деятельности людей и организаций. Для предпринимателей, создающих

организации, цель становится системообразующим фактом, а количественно выраженные цели являются инструментом повышения эффективности организаций.

Цели организации — желаемый и достижимый результат (при условии создания организации как совершенного гармоничного целого), связанный с удовлетворением потребностей людей и заданный *операционально*, то есть предполагающий возможность количественного измерения и/или проверку.

Конструктивное задание целей организации предусматривает:

- а) наличие определённого множества видов целей;
- б) полноту, согласованность и адаптивность целей;
- в) лаконичное, чёткое и краткое отображение в текстовой форме.

Необходимое условие развития организации заключается в обеспечении согласования различных целей в пространстве и во времени, причём особую роль при этом играет определение «пучка» стратегических траекторий. Они должны быть направлены на достижение системы целей и реализацию миссии, которую выполняет организация.

6.1.2. Классификация целей управления

Для анализа системы управления организациями, цели управления можно классифицировать по признакам (рис. 6.2).

	Цели управления	
По содержанию	По срокам достижения	По уровню иерархии
Социальные	Долгосрочные	Национальные
Экономические	Среднесрочные	Региональные
Политические	Краткосрочные	Отраслевые
Научно-технические		Организации

Рис. 6.2. Классификация целей управления

Реализация краткосрочных целей занимает срок до одного года. Долгосрочные цели формируются на период от 3 до 5 лет, до 7–10 лет, прогнозы на 15–20 лет.

Народнохозяйственные цели, как правило, могут быть достигнуты при активной поддержке государства: использующего законодательную власть; обеспечивающего безопасность страны, создающего экономическую среду для развития промышленности, сельского хозяйства, транспорта, сферы услуг и занятости населения, обеспечивающего строгое выполнение задач.

Цели региональных органов управления состоят в обеспечении порядка и безопасности граждан, а также создании экономических условий для развития конкретного региона. Целью отраслевых ведомств является создание благоприятной среды для функционирования предприятий и организаций соответствующей отрасли, а также контроль за соблюдением государственных (национальных) интересов в данной сфере деятельности. Целью организаций (предприятий) является производство и сбыт товаров и услуг. Этого можно достигнуть, если производится конкурентоспособный товар (услуга) и реализуется на рыночных условиях.

Цели, относящиеся к той или иной категории, взаимосвязаны, взаимно дополняются и пересекаются в процессе социально-экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

6.1.3. Метод построения «дерева целей»

«Дерево целей» — вид структуры целей, разрабатывается для подготовки и принятия решений в различных сферах деятельности людей.

Термин «дерево» подразумевает формирование иерархической структуры, получаемой расчленением общей цели на подцели, а их — на более детальные составляющие, для наименования которых в конкретных приложениях используют разные названия: направления, проблемы, программы, задачи, а начиная с некоторого уровня — функции. Такая процедура получила название структуризации цели.

Термин «дерево целей» используется для древовидных иерархических структур. Термин «дерево целей» в конкретных приложениях часто заменяют более удобными терминами: при принятии решений говорят о «дереве решений»; при выявлении и уточнении функций системы управления говорят о «дереве целей и функций»; при структуризации тематики научно-исследовательской организации пользуются термином «дерево проблемы», а при разработке прогнозов — «дерево направлений развития (прогнозирования развития)» или «прогнозный граф», поэтому в настоящее время более распространено понятие «методы «дерева целей».

Метод «дерево целей» ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений, т. е. такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась бы при неизбежных изменениях, происходящих в любой развивающейся системе. Для достижения этого при построении вариантов структуры следует учитывать

закономерности целеобразования и использовать принципы и методики формирования структур целей и функций или методики структуризации целей и функций.

При построении «дерева целей» целесообразно обсудить три методических вопроса выявления и систематизации целей.

1. Следует ли ограничить состав подцелей, входящих в «дерево», только собственно целями (подцелями) системы или целесообразно строить комбинированную структуру «дерева», содержащую пути достижения целей («цели — средства»)?

2. В чём состоит сущность принципа последовательной декомпозиции целей и правомерно ли включать в состав подцелей достижение сложных показателей?

3. Какие меры следует принять и какие методические приёмы могут быть использованы для обеспечения полноты выявления подцелей и соответствия их рангов?

Совокупность решения этих трёх вопросов можно рассматривать как основу методики выявления и систематизации подцелей с помощью построения «дерева целей».

При определении состава подцелей разбору подлежат две основные ситуации. *Первая* ситуация возникает, когда анализируется крупная проблема, в разработке реализации которой участвуют несколько ведомств или организаций. В подобной ситуации каждая организация прорабатывает свою группу подпроблем. Появляется необходимость начинать анализ с выделения основных подпроблем, при этом оставшиеся будут уже средствами реализации этих основных подпроблем. *Вторая* ситуация складывается, когда масштабы проблемы меньше, а её системный анализ ведёт, как правило, одна организация, одна группа специалистов. В этих условиях не только оправдано, но и целесообразно строить самостоятельные «деревья» собственно целей (подцелей) и пути достижения целей.

Таким образом, если системный анализ проблемы осуществляется одним коллективом, в состав «дерева целей» системы следует включать лишь собственные цели, непосредственно определяющие показатели эффективности её функционирования, и не включать пути (средства) достижения этих целей, выявление и систематизация которых должны рассматриваться как информационно связанная, но самостоятельная процедура.

Построение «дерева» собственно целей (подцелей) выполняется, главным образом, для того, чтобы полнее выявить и систематизировать все те факторы, которые должны быть учтены при построении

целевой функции и ограничений. *Полнота* «дерева целей» обеспечивается путём разбиения исходной цели или очередной промежуточной подцели n ранга на наиболее укрупнённые, однородные составляющие подцели $(n + 1)$ ранга. Возможно выделить от 2 до 5 таких подцелей. Если нет уверенности в том, что они полностью исчерпывают разделяемую (декомпозируемую) подцель старшего n ранга, то, кроме выделенных, следует ввести ещё одну (резервную) подцель $(n + 1)$ ранга, содержащую «прочие», т. е. неучтённые, подцели. При дальнейшей проработке проблемы такие «прочие» составляющие будут либо конкретизированы, либо исключены из состава «дерева целей».

Нарушение рангов — ошибки, при совершении которых в одном ряду (под одним рангом) оказываются фактически неравноценные подцели, т. е. несоответствующие одна другой по степени агрегирования элементарных подцелей, по значимости в общей системе целей.

Проверка соответствия рангов подцелей состоит в следующем: из выделенных подцелей $(n + 1)$ ранга надо попытаться найти две или несколько таких, которые можно объединить по некоторому общему принципу, но в то же время к этому объединению нельзя отнести остальные подцели. Если такая попытка увенчается успехом, это будет означать, что однородность подцелей нарушена и требуется корректировка рангов подцелей.

Хороших результатов по полноте выявления подцелей и соответствию их рангов удаётся достигнуть, привлекая к составлению «дерева целей» нескольких специалистов (экспертов), каждый из которых строит «дерево» самостоятельно, а затем участвует в совместном обобщении и уточнении результатов.

Обобщая процесс формирования целей, можно сделать следующие выводы:

- совокупность целей проблемы имеет иерархическую структуру, построение и анализ которой следует осуществлять методом последовательного разделения (декомпозиции) более общих целей на их составляющие, обеспечивая полноту выявления подцелей и их взаимное соответствие по уровню в иерархии (по рангам);
- результаты декомпозиции удобно фиксировать в виде «дерева целей», оно оформляется либо в виде графа иерархической структуры, либо в виде таблицы, строки которой определяют место подцели в иерархии;
- для проблем, проработка которых осуществляется силами одной организации, декомпозиция целей выполняется, главным

образом, для того, чтобы обеспечить полное 'выявление аргументов целевой функции. В таких случаях в состав «деревя целей» следует включать только собственно цели.

Выявление и систематизацию путей достижения целей (подпроблем) целесообразно выделить в самостоятельную процедуру, выполняемую после построения «деревя целей» и при условии его использования; в составе «деревя целей» следует избегать использования сложных показателей, представляющих собой отношение или другую функцию более простых показателей.

6.1.4. Принципиальная схема «деревя целей»

Как правило, любой объект, рассматриваемый как большая система, имеет не одну, а множество целей, взаимосвязанных между собой. Для описания такой системы обычно разрабатывают «дерево целей», с помощью которого осуществляется упорядочение целей различного уровня и степени их значимости.

«Дерево целей» — это графическое отображение связей между целями и средствами их достижения. Метод «дерево целей» является эвристическим способом обоснования целей конкретного предприятия потому, что различные эксперты по-разному представляют себе «дерево целей» его системы управления.

«Дерево целей» должно удовлетворять таким условиям, как:

1. Полнота — «дерево целей» должно включать всю совокупность подцелей, вытекающих из главной цели.
2. Определённость — формулировка целей должна обеспечить возможность оценки степени их достижения в количественной или качественной форме.
3. Сопоставимость — на каждом уровне «деревя целей» должны быть представлены цели, сопоставимые по значимости и масштабу.
4. Соподчинённость — цели каждого последующего уровня должны быть подчинены целям предыдущего (более высокого) уровня, представлять их составляющие, вытекать из них и обеспечивать их достижение.

6.1.5. Построение «деревя целей» промышленного предприятия

Используя ранее изложенную методологию, построим «дерево целей» для промышленного предприятия с широким ассортиментом продукции.

Зададим цель — максимальное повышение эффективности деятельности предприятия.

Целевую функцию максимального повышения эффективности деятельности предприятия можно представить в виде двух основных групп подцелей:

подцель 1 — достижение конечных результатов (у);

подцель 2 — экономия ресурсов всех видов (х).

Очевидно, каждую из этих групп можно рассматривать как одну из двух основных подцелей (т. е. подцелей 1 ранга).

В свою очередь, среди конечных результатов выделим результаты основной деятельности системы (по производству продукции, услуг, информации) и результаты решения социальных задач. Каждую из этих групп подцелей можно рассматривать как подцель 2-го ранга:

подцель 1.1 — удовлетворение потребности в продукции и услугах;

подцель 1.2 — достижение социальных целей.

Со своей стороны, другая подцель 1 ранга (экономия ресурсов всех видов) может быть также разбита на две или несколько подцелей 2-го ранга. Например, на экономию текущих (регулярных) затрат (руб./год), и экономию единовременных затрат (руб.):

подцель 2.1 — экономия текущих затрат, снижение потерь;

подцель 2.2 — экономия единовременных затрат.

Далее последовательно расчленим четыре подцели 2-го ранга. Подцель 1.1 — удовлетворение потребности в продукции и услугах может быть дезагрегировано на три основных подцели: удовлетворение потребности по количеству продукции, по её качеству, а также улучшение временных (динамических) характеристик производства;

подцель 1.1.1 — удовлетворение потребности по количеству продукции следует дифференцировать, выделяя отдельные группы и марки продукции;

подцель 1.1.2 — удовлетворение потребности по качеству продукции целесообразно сразу же разделить на две подцели: обеспечение качества в пределах, установленных нормативно-техническими документами, и повышение качества в соответствии с экономически обоснованной потребностью;

подцель 1.1.3 — улучшение временных характеристик производства представляет собой подцель, выражающую характерный для системного анализа принцип, в соответствии с которым функционирование систем рассматривается не только в статике, но и в динамике, т. е. с учётом фактора времени. В свою очередь, эту подцель можно дифференцировать на две подцели младшего ранга:

подцель 1.1.3.1 — обеспечение ритмичности поставок продукции;

подцель 1.1.3.2 — ускорение реакции производства на измерение спроса.

Дальнейшее дезагрегирование указанных подцелей зависит от постановки анализируемой проблемы и конкретных условий её решения.

Подцель 1.2 — достижение социальных целей. Здесь правомерно сразу же выделить две крупные группы целей: экологические и локальные, относящиеся к социальному развитию коллектива предприятия.

Подцель 1.2.1 — экологические цели, достижение которых связано с природоохранными мероприятиями, следовательно, имеют региональное значение; подцель 1.2.2 — социальное развитие коллектива. эту подцель необходимо рассматривать как реализацию мер, направленных на достижение социальных благ коллектива работников предприятия и членов их семей.

Построение ветви подцели 2 — экономия всех видов ресурсов производится аналогично построению ветви подцели 1, а детализация подцелей зависит от постановки анализируемой проблемы и конкретных ограничений её решения.

Графически «дерево целей» промышленного предприятия представлено на рис. 6.3.

Рост эффективности производства			
Подцели первого ранга			
1. Достижение конечных результатов		2. Экономия всех видов ресурсов	
Подцели второго ранга			
1.1 Достижение производственных целей	1.2. Достижение социальных целей	2.1. Экономия текущих затрат, снижение потерь	2.2. Экономия единовременных затрат
Подцели третьего порядка			
1.1.1. Достижение целей по количеству продукции	1.1.2. Достижение целей по качеству продукции	2.1.1. Сокращение внутрисменных потерь	2.1.1. Снижение капиталоемкости продукции

Рис. 6.3. Дерево целей организации (предприятия)

6.1.6. Метод построения стрелы целеполагания

Для построения стрелы целеполагания в рассуждениях будем исходить из предпосылки: цель — это главный системообразующий фактор в любой социально-экономической системе, в том числе — организации. В ряду постановочных задач логически первичным является операциональная постановка целей, то есть целей, подлежащих количественному измерению.

Требование операционального представления цели:

- а) в пространстве;
- б) во времени.

Такой подход к представлению цели предопределяет необходимость введения понятия «стрела целеполагания», что позволяет отобразить синтез параметров пространства и времени. Это ключевая задача, так как в зависимости от поставленных целей, в организации будут формулироваться *проблемы и проблемные ситуации*, и соответственно приниматься *стратегические и оперативные решения*. Возникает вопрос: Для чего необходима операциональная постановка целей?

Ответ на этот вопрос сводится к следующему:

- а) нечёткие цели ведут к размытым плановым решениям и соответственно к хаотичным действиям по их размытому осуществлению;
- б) заданные операционально цели необходимы для проектирования надёжной системы управления и её эффективной работы;
- в) согласование и гармонизация интересов участников организации;
- г) формирование обоснованных предпочтений у лица, принимающего решения;
- д) цели, заданные в пространстве и времени, обеспечивает чёткость контроля исполнения принятых решений.

Содержание процесса операциональной постановки системы целей, представленное на рис. 6.4, определяется тремя *системными параметрами стрелы целеполагания*:

- а) исходное состояние системы;
- б) желаемый конечный результат;
- в) этапы и правила перехода от исходного состояния к конечному.

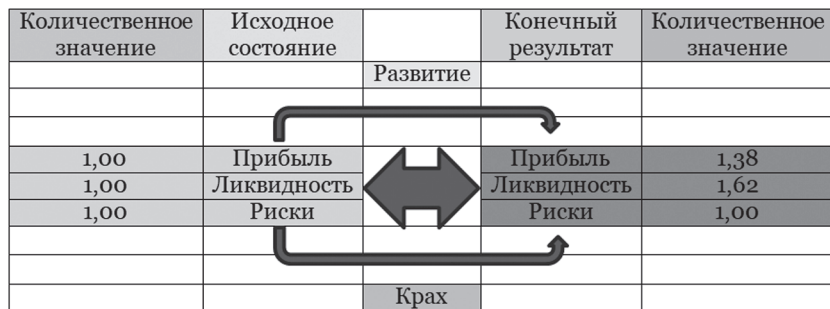


Рис. 6.4. Операциональная постановка целей в виде стрелы целеполагания

Стрела целеполагания — это модель, представляющая собой графическую конструкцию, отражающую целевые параметры развития организации.

На рис. 6.4 представлено операциональное задание целей в виде стрелы целеполагания по главной коммерческой цели — *прибыли*. Существующее и будущее желаемое состояния организации принято характеризовать показателями прибыли, ликвидности, риска и другими коммерческими целями, которые, в свою очередь, можно представить системой целевых индикаторов: а) прибыли 1,38; б) ликвидности 1,62; в) рисков 1,00.

В данном примере представлены лишь экономические (коммерческие) цели. Это сделано для того, чтобы упростить пример подхода к установлению целей организации с применением такого метода, как стрела целеполагания. Однако помимо коммерческих целей объективно существуют социальные цели и экологические цели, ориентированные на охрану природной окружающей среды. Современная организация отличается сложной структурой целей. Это лишь ещё раз подтверждает положение, что целеполагание — процесс, требующий особого внимания со стороны менеджеров.

Применение стрелы целеполагания позволяет:

- а) видеть не отдельные цели, а *систему целей*;
- б) получить представление о *резервах увеличения прибыли*;
- в) *проанализировать систему целей в динамике*.

Достижение цели — решение системы проблем и разрешение проблемных ситуаций в процессе деятельности, обеспечиваемое выбором последовательности состояний операторов, они должны перевести исследуемую систему из существующего состояния в желаемое.

Последовательность состояний во времени на целевой траектории от исходного (существующего) состояния к желаемому задаётся траекторией в пространстве состояний. Путь движения к желаемым целям не является прямолинейным, а представляет собой траекторию, формирующуюся в пространстве и во времени между двумя неравнозначными, а порой и противоположными состояниями: «вектором развития» и «вектором краха».

6.1.7. Применение техники SMART для установления целей организации

Термин SMART применяется как аббревиатура для обозначения одного из инструментов управления организациями, включающего основные условия постановки целей (табл. 6.1). Для постановки

целей по технике SMART рекомендуется ставить несколько целей и прорабатывать эти цели в соответствии со всеми этапами SMART (в итоге у вас останутся 1–2 цели, наиболее соответствующих конкретной организации). Допустим, компания ставит перед собою цель стать лидером рынка. Эта цель должна быть обозначена в виде конкретного результата:

во-первых, стать лидером в части разработки новых продуктов отрасли;

во-вторых, иметь максимальное количество потребителей;

в-третьих, вытеснить продукцию других компаний из региона и занять лидерские позиции в определённом географическом секторе.

Таблица 6.1

Условия постановки целей

Specific (определённый, специализированный, чёткий)	Цели должны быть обозначены в виде чётких результатов
Measurable (измеримый)	Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях
Achievable (достижимый)	Поставленные цели должны быть достижимыми
Realistic/reasonable (реалистичный, приемлемый)	Цели должны быть реалистичными, то есть достижимыми конкретными исполнителями
Time bound (ограниченный во времени)	Цели должны быть реализуемыми в установленное время

Шаги постановки целей.

1. Поставить цель: стать лучшей организацией — недостаточно. Необходимо обязательно указать, в чём именно лучшей.

2. Обозначенные цели следует перевести в измеримые показатели. Например, иметь максимальное количество потребителей, то есть стать крупнейшим поставщиком. Это означает:

а) увеличить количество постоянных потребителей до 1000;

б) обеспечить количество пробных обращений до 2000;

в) сформулировать привлекательное конкурентное предложение 3000 потребителей своих конкурентов и обеспечить охват минимум 6000 потребителей из выявленных в процессе изучения ёмкости рынка 10 000 потенциальных потребителей.

3. Далее производится оценка вероятности достижения поставленных целей. Хватит ли производственных мощностей? Достаточно ли ресурсов? Какие изменения должны произойти в организации в процессе достижения поставленных целей?

4. Необходимо решить ряд проблем, позволяющих смоделировать цели в различных аспектах и ответить на вопросы: сможем ли мы сделать это? Провести оценку соответствия целей ключевым компетенциям организации и ответить на вопросы: что мы умеем делать лучше всего? Что отличает нас от других? Что мы любим делать больше всего? Что делает нас известными? Если ключевой компетенцией организации является производство, то цель по построению собственной логистической системы может оказаться не соответствующей реальным компетенциям компании, и в этом случае лучше задуматься о передаче на аутсорсинг логистических функций.

5. Достижение цели обязательно должно превратиться в план-график проведения мероприятий по достижению поставленных целей.

6.2. Стратегии в менеджменте

6.2.1. Формирование и осуществление стратегии

Цели, стратегии и планы — взаимообусловленные, взаимосвязанные и взаимодействующие элементы деятельности любой организации. Если цель — будущее состояние, которое пытается достичь менеджмент организации, то стратегии и планы — инструменты, при помощи которых менеджмент может достичь будущее состояние организации. Цель организации позволяет определить, какой результат ожидают менеджеры, принимая решения и осуществляя действия в отношении коллектива сотрудников. Стратегия организации показывает направление вектора движения организации к намеченным целям. План представляет собой подробный маршрут движения организации к поставленным целям, включая источники ресурсов и схемы их распределения, графики выполнения рабочих задач в процессе производства и реализации продукта, получения выручки, формирования и распределения прибыли. Цели олицетворяют конечные результаты деятельности организации. Стратегии и планы характеризуют всю совокупность средств, использование которых позволит получить искомые результаты. В процессе разработки и осуществления стратегии, разработки и выполнения планов, объединяются цели и средств их достижения.

Процесс достижения целей включает несколько этапов и предполагает применение различных инструментов. Использование подобных инструментов необходимо и при разработке и осуществлении стратегии, и при планировании работы коллектива организации (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Организационные уровни постановки целей
и формирования планов организации

Уровни постановки целей, стратегий и планов	Уровень менеджмента организации	Уровень факторов влияния
Видение	Менеджеры стратегической вершины организации	Внешние
Миссия		
Стратегические цели/планы		
Тактические цели/планы	Менеджеры срединной линии	Внутренние
Операционные цели/планы	Менеджеры линейных подразделений	

Процесс разработки стратегии и последующего планирования действий по её осуществлению начинается с изложения видения траектории развития организации и миссии, определяющей её цели. Видение и миссия являются основой для стратегического уровня целей и планов (уровня организации), тактического уровня (уровня функциональных подразделений) операционного уровня (уровня линейных подразделений). Планирование на каждом уровне поддерживает общие цели организации.

Стратегии и планы применяют внешние и внутренние факторы, воздействующие на функционирование и развитие организации. Они разрабатываются на всех уровнях, где потенциально сосредоточены факторы, определяющие траекторию движения организации: видение организации, её миссия, стратегические, тактические и операционные цели и планы.

6.2.2. Видение траектории развития организации

Видение — привлекательный образ будущего, идея, которая придаёт смысл и значение повседневной деятельности, изменений, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию. Процесс, ведущий к видению, может оказаться весьма длительным, сложным и плохо предсказуемым. Видение — процесс эмоциональный, интуитивный и творческий. Однако в его структуре можно выделить не менее четырёх стадий:

1) оценка ресурсов, которыми располагает организация, и последующее решений проблем: каким смыслом будет наполнена деятельность организации, в каком направлении она будет развивать

свою деятельность, на какие рынки ориентирована, какие ценности целесообразно исповедовать;

2) идентификация реальности по мере решения проблем и ответ на вопрос: какие лица могут быть названы в числе заинтересованных в развитии организации;

3) определение контекста видения и постановка следующих вопросов: какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение и каковы сценарии будущего;

4) формулирование видения.

Концентрация усилий руководителей на разработке видения перспектив развития организации не менее важна, чем на содержании миссии и стратегии развития организации. Для того чтобы вовлечь в процесс развития организации интеллектуальный потенциал сотрудников, руководителям необходимо этот процесс наполнить смыслом. Видение раскрывает смысл функционирования и развития компании, разделяемый сотрудниками и даёт ответ на вопрос, как мы хотим, чтобы нас воспринимали люди, мнения которых для нас важны. Декларация видения предполагает наличие благородной цели и высоких ценностей, достойных каждого сотрудника и руководителя. Видение организации позволяет сотрудникам идентифицировать себя с организацией и её целями, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданны.

6.2.3. Миссия, выполняемая организацией

Миссия организации находится на вершине иерархии корпоративных целей. Миссия раскрывает смысл существования организации, является фундаментом вытекающих из неё целей и планов. В изложении миссии обычно описываются потенциальные точки приложения усилий менеджмента. Из заявлений о миссии общественность получает возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции, уровнях планирования и расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются философия компании и приоритетные цели, образующие основу последовательного роста организации.

Цели, стратегии и планы дают представление о направлении движения организации, привлекают внимание сотрудников к конкретным задачам и способствуют концентрации усилий на их выполнение. Устанавливая цели, формируя стратегии и составляя

планы, менеджеры дают представление сотрудникам о том, чего будет добиваться организация в ближайший период времени и в долгосрочной перспективе. Значит, менеджерами будут приняты такие решения, которые нацеливают коллектив на получение желаемого результата. Решения, принимаемые на всех уровнях организации, должны соответствовать принятым стратегии и планам.

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются стратегическими целями. Они относятся к компании в целом. Стратегические цели часто называют формальными целями, так как в них формулируются намерения организации. Компании следует определить стратегические цели в важнейших областях деятельности: рыночные позиции, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, управленческая деятельность и её развитие, деятельность и установки сотрудников, обязательства перед обществом.

6.2.4. Стратегические цели и планы

Стратегические цели и планы определяют действия, которые будут предпринимать менеджеры для достижения стратегических инициатив, направленных для получения ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Стратегические цели и планы имеют долгосрочный характер. Достижение стратегических целей/планов предполагает реализацию следующего плана действий:

- выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста;
- модернизацию методов производства, что позволит добиться увеличения объёмов выпуска и снижения издержек;
- проведение исследований, направленных на поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг.

Тактические цели и планы призваны способствовать претворению в жизнь стратегических целей/планов и предполагают прохождение определённого этапа стратегии организации. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно — ближайший год. В организациях тактические цели/планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Операционные цели и планы осуществляются в рабочих группах и коллективах. Это — конкретные результаты, которых должны

достичь подразделения и их сотрудники. Такие цели точны и измеримы. Операционные цели/планы разрабатываются на уровне линейных подразделений. Операционные цели/планы увязаны с возможностями бюджета, так как выполнение каждого пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

Иерархия целей предполагает, что достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические — стратегических. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических — менеджеры среднего звена, оперативных — линейные менеджеры. С другой стороны, в настоящее время имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена организаций и передаче части их полномочий непосредственно на уровень исполнителей. Таким образом, рядовые сотрудники принимают всё большее участие в постановке целей и процессе планирования.

Характеристика целей. Цели организации на стратегическом, тактическом и операционном уровнях должны обладать рядом характеристик:

- измеримость, то есть, наличие количественного выражения, так как стимулирующий эффект общих формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. Каждая цель должна быть точной и позволить измерить результат;
- результативность должна отражать конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл). В связи с этим менеджерам следует выделить несколько ключевых областей — видов деятельности, от которых, в основном, зависит результат работы организации;
- реалистичность должна отражать поставленные цели на всех уровнях планирования;
- периодичность во времени, в течение которого должны быть достигнуты цели, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить ожидаемые результаты;
- вознаграждение в виде повышения заработной платы, продвижения сотрудников по служебной лестнице и т. п., то есть — по результатам достижения цели. Вознаграждение придаёт поставленным целям значимость и важность.

6.2.5. Сущность стратегии организации

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей. Основные положения стратегии включают следующие:

- формулируется и разрабатывается высшим руководством, но её реализация предусматривает участие всех уровней управления;
- разрабатывается для представления перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;
- обосновывается обширными исследованиями и фактическими данными;
- остаётся целостной в течение длительного периода времени, но и должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить модификацию и изменения.

Стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, давая себе отчёт в том, что изменчивая и конфликтная деловая и социальная обстановка делает неизбежными корректировки.

6.2.6. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование представляет собой совокупность решений и действий, предпринятых руководством организации по разработке стратегий и достижению целей.

В рамках процесса стратегического планирования осуществляются основные виды управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение. Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт и т. п. Адаптация к внешней среде интерпретируется в широком смысле слова, охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с внешней средой. Организациям необходимо адаптироваться к внешним возможностям.

Стратегическое планирование организаций имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путём взаимодействия с обществом, государством и т. д. Внутренняя координация включает механизмы согласования стратегической деятельности

для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции операционной деятельности.

Организационное стратегическое предвидение способствует осуществлению систематического развития мышления менеджеров путём обобщения опыта и развития интуиции на практике прошлых стратегических решений. Способность учиться на опыте даёт возможность организации правильно скорректировать своё стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

6.2.7. Стратегическое управление

Стратегическое управление — набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей. Процесс стратегического управления включает важнейшие компоненты: стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии.

1. *Стратегический анализ* включает:

- анализ изменений внешней среды организации;
- анализ влияния изменений на деятельность организации;
- анализ возможностей организации в условиях перемен.

Основная цель стратегического анализа — оценка ключевых направлений воздействия внешней среды на положение организации и её стратегический выбор. Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу её деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования.

Компоненты стратегического анализа в организации:

- Цели и ожидания учредителей и менеджеров.
- Внешняя среда. Учитывается сложность структуры внешней среды для конкретной организации. Проводится разграничение макро- и микросреды организации. Выявляются возможности и/или угрозы для стратегического выбора организации.
- Ресурсы. Определяются сильные и слабые стороны организации. Формируется представление менеджмента о внутренних ограничениях, накладываемых на стратегический выбор.

2. Стратегический выбор означает:

- выработку вариантов стратегических альтернатив, исходя из целей компании, её преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий;

- оценку вариантов стратегических альтернатив, выбор оптимального варианта, который позволит менеджменту обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды;

- выбор стратегической линии поведения, которой намерено следовать руководство. Стратегическая линия поведения включает: спектр исследований и разработок перспективных направлений деятельности организации, определение её потребности в капитале, обеспечение организации всеми видами ресурсов и т. д.

3. *Реализация стратегии* означает комплекс мероприятий по претворению стратегии в деятельность организации:

- разработка организационной структуры, обеспечивающей максимальные возможности для её реализации;

- выбор системы управления организацией;

- выработка политики организации по отношению к внешней среде (конкурентам, потребителям, общественным организациям и т. д.) и ресурсам (капиталу, персоналу, корпоративной культуре и т. д.);

- выбор систем контроля и координации подразделениями;

- разработка действий при непредвиденных обстоятельствах.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того, как стратегия реализована, необходимо проводить мониторинг, производить корректировки и оценку результатов. Основопологающие стратегии компании формулируются следующим образом.

Стратегия роста базируется на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках развития компании. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, вывода продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации.

Стратегия стабилизации предполагает ограничение масштабов производства, контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции

стратегических бизнес-единиц и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продаёт или ликвидирует целые направления бизнеса, проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Глобальная стратегия основана на предположении о существовании единого глобального рынка товаров как широкого потребления, так и промышленного назначения.

Региональная стратегия предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, но её менеджмент может отвергнуть идею глобального рынка.

Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

Стратегические намерения:

- *ключевые компетенции компании* — виды деятельности, которые в компании организованы особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Таково стратегическое преимущество, выраженное в обладании опытом, отсутствующим у её соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологии, производстве или обслуживании покупателей);

- *синергизм* — эффект от совместной деятельности частей организации, связанный с сокращением затрат, увеличением рынка, совершенствованием технологий производства или управления и т. д.;

- *создание ценности* в результате комбинации выгод, получаемых потребителями и связанных с ними издержек.

Уровни стратегии включают:

- организационный — определяет поведение организации;
- подразделений — относится к направлениям бизнеса;
- функциональный — относится к функциям управления;
- портфельный — означает спектр направлений бизнеса.

6.3. Планирование в менеджменте

6.3.1. Понятие планирования, стадии процесса планирования в организации

Планирование — процесс определения целей организации, мер по их достижению на основе оценки потребностей в ресурсах и ожидаемых результатов, выбора альтернативных вариантов управлен-

ческих решений, разделения управленческих действий на текущие и перспективные.

Стадии процесса планирования:

1. *Постановка целей.* В постановке целей участвуют работники всех уровней. Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение ограничено во времени. За решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными. Количественные цели выражаются в цифрах, качественные таковых не имеют.

2. *Контроль движения организации к целям.* Периодически менеджеры должны контролировать график движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий осуществляются. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанная «маршрутная карта» не является самоцелью, возможно, ситуация потребует изменения намеченного курса. Главное — достижение конечных целей.

3. *Оценка результатов деятельности организации.* Последняя стадия процесса заключается в оценке достигнутых результатов целей подразделений и сотрудников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности подразделения или организации служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл планирования возобновляется.

Планирование по предложенным стадиям находит отражение во всех функциях менеджмента, но его особенность в том, что менеджер руководит (выполняя функции) в соответствии с планами. Именно с составления планов начинается деятельность любой организации. Реализуя функцию планирования, предприниматель или менеджер на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится организация, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы, используя систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает координацию усилий структурных подразделений и укрепляет взаимодействие руководителей разных служб в процессе изучения путей и методов совершенствования деятельности организации.

Планирование — одно из средств, с помощью которого руководство оптимизирует усилия всех членов организации для достижения цели на основе плана.

План — это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов. В практике планирования разрабатываются: планы реализации идей и замыслов; планы осуществления рутинных действий; планы действий в определённых ситуациях или сценарные планы.

Планы реализации отдельных замыслов предназначены для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо ещё в будущем. Прежде всего, речь идёт о различных программах и проектах.

6.3.2. Планы осуществления рутинных действий

Планы осуществления рутинных действий используются для координации рутинно повторяющихся рабочих заданий: планы производства и реализации продукции, планы повышения качества продукции и т. п. Посредством таких планов проводится политика организации, принятые в ней правила и процедуры относительно таких аспектов её деятельности, как производство, реализация, качество продукции и т. п. Несмотря на то, что такие планы предполагают осуществление рутинных действий, они не исключают изменений в поиске совершенства повторяющихся рутинных процессов.

Процессы постоянных усовершенствований базируются на цикле: план → дело → проверка → результат. Первый шаг предполагает планирование менеджментом изменений в каком-либо процессе, второй — осуществление необходимых изменений, третий — проверку результатов, четвертый — их анализ и принятие окончательных решений. Достижение удовлетворительных результатов может потребовать нескольких повторений цикла. Цикл не останавливается, поскольку планирование является текущим процессом, и каждый член организации имеет возможность на основании анализа предыдущего опыта увеличить свой вклад в усовершенствование деятельности компании.

6.3.3. Планы действий в определённых ситуациях

Планы действий в определённых ситуациях или сценарные планы определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций, например, экономического кризиса. Разработка таких планов предусматривает идентификацию факторов, находящихся вне сферы контроля менеджмента: экономический спад, инфляция, технологические открытия, иные случаи. Для того чтобы минимизировать их возможное негативное влияние на орга-

низацию, в процессе планирования составляются сценарии различных вариантов событий. Например, какие решения будет принимать менеджмент организации в том случае, когда объём продаж падает, а рабочие требуют повышения оплаты труда? Для решения этой проблемы создаётся план действий по изысканию и реализации резервов роста производства.

Горизонты планирования. Все цели и планы компании имеют определённый временной горизонт. Горизонты планирования могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Долгосрочное планирование включает в себя стратегические цели и планы, которые охватывают период до 5 лет. Среднесрочное планирование заключается в определении тактических целей с временным горизонтом 1–2 года. Краткосрочное планирование содержит оперативные цели подразделений на период до 1 года.

Сегодня менеджмент большей части организаций уделяет больше внимания краткосрочным результатам, так как высокая степень изменений во внешней среде отнюдь не благоприятствует долгосрочному планированию. К приоритетности достижения краткосрочных результатов подводит особенность современного состояния экономики. Руководители, ориентированные на получение быстрой отдачи, концентрируют ресурсы на направлениях, где быстрее можно получить отдачу. Это виды деятельности, не требующие производств высокой капиталоемкости.

Планирование и организационная ответственность. Традиционно ответственность за планирование несут менеджеры, однако современная идеология планирования основывается на требовании участия в этом процессе всех членов организации. В некоторых компаниях планирование является частью повседневной деятельности каждого сотрудника. Мы рассмотрим традиционные подходы к планированию, а затем обсудим некоторые новые тенденции.

6.3.4. Новая парадигма планирования

Традиционный подход к планированию в организациях рассматривается как прерогатива руководства и подразделений планирования (группы специалистов по планированию, подчинённых непосредственно руководству). Плановые подразделения осуществляют сбор информации для стратегических и тактических планов организации, а процесс планирования осуществляется «сверху–вниз». После одобрения руководителями планы в виде контрольных цифр доводятся до подразделений. Подразделения отчитываются периодически о выполнении планов. Подразделения, планирующие

деятельность организации, не получают достаточной информации о постоянно изменяющихся рыночных реалиях. В этих условиях менеджмент, как правило, принимает решение о децентрализации функций планирования, передавая их менеджерам линейных подразделений.

Современным подходом к планированию является децентрализация планирования, или распределение специалистов-плановиков по основным подразделениям организации с целью оказания менеджерам помощи в разработке стратегических планов. Данная практика позволяет разрешать некоторые возникающие между плановиками и остальными работниками конфликты, ибо планы разрабатываются с участием тех, кто будет непосредственно их выполнять. С этой целью проводятся совещания с участием менеджеров подразделений для обсуждения вопросов, связанных с разработкой стратегических планов. Специальные группы планирования — временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в организации. Такие группы включают представителей разных подразделений. Каждая группа разрабатывает варианты достижения целей и предлагает собственные практические рекомендации.

Новая парадигма планирования предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты подразделений, осуществляющих планирование, выполняют вспомогательные функции, оказывая профессиональную помощь линейным менеджерам и сотрудникам низших уровней в составлении планов.

6.3.5. Планирование и успех организации

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации:

- представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок;
- даёт основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий;
- способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Ключевые компоненты организационного планирования.

1. *Оценка и анализ внешней среды организации.* Руководители оценивают внешнюю среду по трём параметрам:

- изменения, воздействующие на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам;
- определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общефирменных целей путём корректировки плана.

Процедура оценки и анализа внешней среды включает:

а) *анализ внешней среды* представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализируя внешнюю среду в процессе формирования стратегических планов, руководители организации должны акцентировать внимание аналитиков на решении проблем:

- определение места организации в структуре отрасли и рынков сбыта продукции;
- какое место, по мнению руководителей, должна занимать организация в структуре отрасли и рынков сбыта готовой продукции;
- какие меры должны быть приняты руководством, чтобы организация заняла в отраслевой структуре и рынках то место, которое видят руководители.

б) *анализ угроз и возможностей*, которые видит менеджмент, можно свести в группы: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она встречается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию.

2. *Обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.* Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления её стратегически сильных и слабых сторон. Для

упрощения в обследование рекомендуется включить: маркетинг, финансы, операционную деятельность, персонал, культуру и образ организации.

При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента изделий;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- сбыт, реклама и продвижение товара.

Финансы. Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем. Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение. Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми. Цифры часто оказываются более определёнными, чем слова. Но, из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее. Финансовые данные подвержены субъективной интерпретации. Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной. Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое.

Операционная деятельность. Ключевые проблемы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операционной деятельностью:

- цены на товары и/или услуги в сравнении с конкурентами;
- отношение к новым технологиям, материалам и т. д.;
- зависимость от поставщиков и потребителей;
- прогрессивность оборудования;
- резервы снижения величины материальных запасов;
- контроль над сырьём, материалами, готовой продукцией, входящими материалами и выходящими изделиями.

Культура и образ организации. Атмосфера или климат в организации называются культурой организации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует культуру для привлечения работников и стимулирования определённых типов поведения. Имидж организации относится к тому впечатлению, которое создаётся ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определённых организаций, а не у других.

Изучение стратегических альтернатив. К основным альтернативам организации относятся: ограниченный рост, рост, сокращение. Для стратегии *ограниченного роста* характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Стратегия роста осуществляется путём ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй, наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации организаций, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство.

Рост может быть внутренним или внешним:

- внутренний рост может произойти путём расширения ассортимента;
- внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.

Рост может приводить к конгломератам (объединению организаций, не связанных отраслевой принадлежностью). Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является вхождение в состав корпорации.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является *стратегия сокращения*. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих организаций сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций.

В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов стратегии: ликвидация, отсечение, сокращение.

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

Отсечение лишнего. Часто организации считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности

в попытке увеличить прибыли. К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

3. *Обоснование стратегического выбора организации.*

Упрощённая методика определения положения организации и её изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли организации или её изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить организацию.

2. *Знание прошлых стратегий и планов.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных организацией.

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Резюме

Цель — одно из наиболее сложных понятий, изучению которого уделяется большое внимание различными дисциплинами. В зависимости от стадии познания объекта понятие «цель» обретает различные значения: от идеальных устремлений до конкретных целей и конечных результатов, достижимых в пределах определённого интервала времени, формулируемых в терминах конечного продукта деятельности организации. В понятии «цель» заключено противоречие: с одной стороны, цель означает наличие идеи, побуждающей к действию, с другой стороны, цель является материальным воплощением этой идеи.

Цель — идеальное представление желаемого результата деятельности людей и организаций. Для предпринимателей, создающих организации, цель становится системообразующим фактом, а коли-

чественно выраженные цели являются инструментом повышения эффективности организаций.

Цели организации — желаемый и достижимый результат (при условии создания организации как совершенного гармоничного целого), связанный с удовлетворением потребностей людей и заданный операционально, то есть предполагающий возможность количественного измерения и/или проверку.

Для анализа системы управления организациями цели управления можно классифицировать по признакам: по содержанию (социальные, экономические, политические, научно-технические); по срокам достижения (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные); по уровню иерархии (национальные, региональные, отраслевые, организации).

«Дерево целей» — вид структуры целей — разрабатывается для подготовки и принятия решений в различных сферах деятельности людей. Термин «дерево» подразумевает формирование иерархической структуры, получаемой расчленением общей цели на подцели, а их — на более детальные составляющие, для наименования которых в конкретных приложениях используют разные названия: направления, проблемы, программы, задачи, а начиная с некоторого уровня — функции. Такая процедура получила название структуризации цели. Термин «дерево целей» используется для древовидных иерархических структур.

«Дерево целей» — это графическое отображение связей между целями и средствами их достижения. Метод «дерево целей» является эвристическим способом обоснования целей конкретного предприятия потому, что различные эксперты по-разному представляют себе «дерево целей» его системы управления. «Дерево целей» должно удовлетворять следующим условиям: полнота, определённая, сопоставимость, соподчинённость.

Построение «дерева целей» для промышленного предприятия с широким ассортиментом продукции, например, предполагает задание цели максимального повышения эффективности предприятия. Целевую функцию максимального повышения эффективности деятельности предприятия можно представить в виде двух основных групп подцелей 1-го ранга: подцель 1 — достижение конечных результатов (у); подцель 2 — экономия ресурсов всех видов (х). Далее следует выделить соответствующие подцели 2-го и 3-го рангов.

Для построения стрелы целеполагания в рассуждениях следует исходить из предпосылки: цель — это главный системообразующий фактор в любой социально-экономической системе, в том числе —

организации. В ряду постановочных задач логически первичной является операциональная постановка целей, то есть целей, подлежащих количественному измерению. Требование операционального представления цели: в пространстве; во времени. В зависимости от поставленных целей, в организации необходимо формулировать проблемы и проблемные ситуации и соответственно принимать стратегические и оперативные решения.

Стрела целеполагания — это модель, представляющая собой графическую конструкцию, отражающую целевые параметры развития организации. Применение стрелы целеполагания позволяет: видеть не отдельные цели, а систему целей; получить представление о резервах увеличения прибыли; проанализировать систему целей в динамике.

Достижение цели — решение системы проблем и разрешение проблемных ситуаций в процессе деятельности, обеспечиваемое выбором последовательности состояний операторов, которые должны перевести исследуемую систему из существующего состояния в желаемое. Для постановки целей по технике SMART рекомендуется ставить несколько целей и прорабатывать эти цели в соответствии со всеми этапами SMART (в итоге останутся 1–2 цели, наиболее соответствующие конкретной организации).

Цели, стратегии и планы — взаимообусловленные, взаимосвязанные и взаимодействующие элементы деятельности любой организации. Цель организации позволяет определить, какой результат ожидают менеджеры, принимая решения и осуществляя действия в отношении коллектива сотрудников. Стратегия организации показывает направление вектора движения организации к намеченным целям. План представляет собой подробный маршрут движения организации к поставленным целям, включая источники ресурсов и схемы их распределения, графики выполнения рабочих задач в процессе производства и реализации продукта, получения выручки, формирования и распределения прибыли.

Видение — привлекательный образ будущего, идея, которая придаёт смысл и значение повседневной деятельности, вводит изменения, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию.

Миссия организации находится на вершине иерархии корпоративных целей. Миссия раскрывает смысл существования организации, является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. В изложении миссии обычно описываются потенциальные точки приложения усилий менеджмента.

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются стратегическими целями. Стратегические

цели и планы определяют действия, которые будут предпринимать менеджеры для достижения стратегических инициатив, направленных для получения ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Стратегические цели и планы имеют долгосрочный характер. Тактические цели и планы призваны способствовать претворению в жизнь стратегических целей/планов и предполагают прохождение определённого этапа стратегии организации. Операционные цели и планы осуществляются в рабочих группах и коллективах.

Иерархия целей предполагает, что достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Цели организации на стратегическом, тактическом и операционном уровнях должны обладать рядом характеристик: измеримость, результативность, реалистичность, периодичность во времени, вознаграждение.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей. Стратегическое планирование представляет собой совокупность решений и действий, предпринятых руководством организации по разработке стратегий и достижению целей. В рамках процесса стратегического планирования осуществляются основные виды управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Стратегическое управление — набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей. Процесс стратегического управления включает важнейшие компоненты: стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии.

Основополагающие стратегии компании: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия экономии, глобальная стратегия, региональная стратегия, транснациональная стратегия. Стратегические намерения: ключевые компетенции компании, синергизм, создание ценности. Уровни стратегии: организационный, подразделений, функциональный, портфельный.

Планирование — процесс определения целей организации, мер по их достижению на основе оценки потребностей в ресурсах и ожидаемых результатов, выбора альтернативных вариантов управленческих решений, разделения управленческих действий на текущие и перспективные. Стадии процесса планирования: постановка целей;

контроль движения организации к целям; оценка результатов деятельности организации.

План — это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов. В практике планирования разрабатываются: планы реализации идей и замыслов; планы осуществления рутинных действий; планы действий в определённых ситуациях или сценарные планы. Планы осуществления рутинных действий используются для координации рутинно повторяющихся рабочих заданий: планы производства и реализации продукции, планы повышения качества продукции и т. п. Планы действий в определённых ситуациях или сценарные планы определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций, например, экономического кризиса.

Все цели и планы компании имеют определённый временной горизонт. Горизонты планирования могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными.

Традиционный подход к планированию в организациях рассматривается как прерогатива руководства и подразделений планирования (группы специалистов по планированию, подчинённых непосредственно руководству).

Современным подходом к планированию является децентрализация планирования, или распределение специалистов-плановиков по основным подразделениям организации с целью оказания менеджерам помощи в разработке стратегических планов.

Новая парадигма планирования предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты подразделений, осуществляющих планирование, выполняют вспомогательные функции, оказывая профессиональную помощь линейным менеджерам и сотрудникам низших уровней в составлении планов.

Ключевые компоненты организационного планирования включают: оценку и анализ внешней среды организации; обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями, влияют разнообразные факторы: риск, знание прошлых стратегий и планов, реакция на владельцев, фактор времени и др.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию «цель».
2. Объясните, почему процесс образования и обоснования целей в организации имеет важное значение.

3. Опишите процесс движения организации от устремлений к результату.
4. Дайте определение понятию «цели организации».
5. Что предусматривает конструктивное задание целей организации?
6. По каким признакам классифицируются цели управления?
7. Раскройте сущность различных видов целей управления.
8. Что представляет собой метод «дерево целей»?
9. Решение совокупности каких вопросов можно рассматривать как основу методики выявления и систематизации подцелей с помощью построения «дерева целей»?
10. Какие основные ситуации подлежат исследованию при определении состава подцелей?
11. Какие требования предъявляются к процессу построения «дерева целей»?
12. Опишите принципиальную схему «дерева целей».
13. Каким условиям должно удовлетворять «дерево целей»?
14. Что понимается под целевой функцией промышленного предприятия?
15. Опишите этапы процесса построения «дерева целей» промышленного предприятия.
16. Что представляет собой стрела целеполагания?
17. В чём заключаются особенности операциональной постановки целей?
18. Для чего необходима операциональная постановка целей?
19. Какие возможности даёт применение стрелы целеполагания?
20. Какое назначение имеет техника SMART?
21. Назовите шаги постановки целей при применении техники SMART.
22. Каковы условия постановки целей при применении техники SMART?
23. Охарактеризуйте связь между целями, стратегиями и планами организации.
24. На каких организационных уровнях осуществляются постановка целей и формирование планов организации?
25. С чего начинается процесс разработки стратегии и последующего планирования действий по её осуществлению в организации?
26. В чём заключается видение траектории развития организации?
27. Какие стадии можно выделить в структуре процесса видения?
28. Раскройте сущность понятия «миссия организации».
29. Какие действия определяют стратегические цели и планы?

30. Реализацию какого плана действий предполагает достижение стратегических целей организации?

31. Какими характеристиками должны обладать цели организации на стратегическом, тактическом и операционном уровнях?

32. Раскройте сущность понятия «стратегия организации».

33. Что представляет собой стратегическое планирование?

34. Дайте определение понятию «стратегическое управление».

35. Какие составляющие включает стратегический анализ?

36. Что означает стратегический выбор?

37. Реализацию комплекса каких мероприятий предполагает реализация стратегии?

38. Раскройте сущность основополагающих стратегий компании.

39. В чём могут состоять стратегические намерения компании?

40. Назовите уровни стратегии организации.

41. Что представляет собой процесс планирования?

42. Назовите стадии процесса планирования.

43. Дайте определение понятию «план».

44. Какое назначение имеют планы реализации отдельных замыслов?

45. Для каких целей используются в менеджменте планы осуществления рутинных действий?

46. В каких случаях применяются в организациях планы действий в определённых ситуациях или сценарные планы?

47. Какие горизонты планирования могут иметь различные планы, разрабатываемые в организации?

48. Какую ответственность несут менеджеры за планирование?

49. Какие положения характеризуют традиционный подход к планированию?

50. Каковы характерные особенности современного подхода к планированию?

51. Что предполагает новая парадигма планирования?

52. Какие существенные благоприятные факторы может создать планирование для организации?

53. Назовите ключевые компоненты организационного планирования.

54. Какие действия включает процедура оценки и анализа внешней среды?

55. Какие действия включает обследование внутренних сильных и слабых сторон организации?

56. Какие общие области при обследовании функции маркетинга заслуживают внимания для анализа и исследования?

57. На какие ключевые вопросы нужно найти ответы в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операционной деятельностью?

58. Раскройте сущность основных стратегических альтернатив организации.

59. Что означает внутренний и внешний рост организации?

60. Какие факторы влияют на стратегический выбор, осуществляемый руководителями?

Упражнения

Упражнение 6.1. «Построение “дерева целей” промышленного предприятия»

Как правило, любой объект, рассматриваемый как большая система, имеет не одну, а множество целей, взаимосвязанных между собой. Для описания такой системы обычно разрабатывают «дерево целей», с помощью которого осуществляется упорядочение целей различного уровня и степени их значимости. «Дерево целей» — это графическое отображение связей между целями и средствами их достижения. Метод «дерево целей» является эвристическим способом обоснования целей конкретного предприятия потому, что различные эксперты по-разному представляют себе «дерево целей» его системы управления. Метод «Дерева целей» оперирует понятиями:

1. Целей и подцелей различного порядка (ранга).
2. Представления цели в пространстве и во времени.
3. Достижения цели, представленной в виде плана-графика.

Упражнение 6.2. «Стратегическое планирование»

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения целей. В рамках процесса стратегического планирования осуществляются основные виды управленческой деятельности:

1. Организация распределения материально-технических ресурсов по приоритетным направлениям технической политики, планам развития операционной деятельности и освоения новых видов техники.
2. Организация работ в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок для обеспечения непрерывного процесса проектирования, создания и освоения инновационной продукции.

3. Организационное стратегическое предвидение направлений научно-технического прогресса и системное развитие мышления менеджеров на основе обобщения опыта и интуиции, воспитанной на практике прошлых стратегических решений.

Упражнение 6.3. «Влияние внешней среды на планы организации»

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она встречается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов для измерения значимости каждого фактора для данной организации, так и оценку воздействия фактора на организацию. Одним из ключевых компонентов планирования является анализ и оценка влияния внешней среды на поведение организации. Какой из предложенных параметров можно использовать для оценки влияния внешней среды на организацию и её планы:

1. Выявление факторов, представляющих наибольший интерес для корректировки принятого плана и достижения целей организации сверх ожидаемого уровня.

2. Выявление факторов, представляющих наибольший интерес для получения максимальной выгоды от использования новой техники и технологии основного производства.

3. Выявление факторов, представляющих наибольший интерес для снижения производственных расходов и получение устойчивого ценового преимущества на традиционных рынках.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
6.1	1
6.2	3
6.3	1

Контрольные задания

Контрольное задание 6.1. «Применение техники SMART для установления целей организации»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Термин SMART применяется как аббревиатура для обозначения одного из инструментов управления организациями, включающего основные условия постановки целей. Для постановки целей по технике SMART рекомендуется ставить несколько целей и прорабатывать эти цели в соответствии со всеми этапами SMART (в итоге у вас останутся 1-2 цели, наиболее соответствующих конкретной организации). В технике SMART предусмотрено выполнение условий постановки целей:

1. Цели должны быть обозначены графическим отображением связей между целями и _____ их достижения. Метод «дерево целей» является _____ способом обоснования целей конкретного предприятия потому, что различные эксперты по-разному представляют себе «дерево целей» его системы управления.

2. Цели должны быть помимо коммерческих — _____ и _____, ориентированными на охрану природной окружающей среды. Современная организация отличается сложной структурой целей. Это лишь ещё раз подтверждает положение, что целеполагание — процесс, требующий особого внимания со стороны менеджеров.

3. Цели должны быть обозначены в виде чётких _____, должны быть _____ в конкретных показателях, поставленные цели должны быть достижимыми, реалистичными, реализуемыми в установленное время.

Контрольное задание 6.2. «Стратегическое управление»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Стратегическое управление — набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей. Процесс стратегического управления включает важнейшие компоненты:

1. Постановка конкретных и реалистичных *целей*, достижение которых ограничено во времени. _____ могут быть количественными и качественными. Количественные _____ выражаются в цифрах, качественные таковых не имеют.

2. Планирование — одно из средств, с помощью которого руководство оптимизирует _____ всех членов организации для достижения _____ на основе плана.

3. Стратегический выбор означает: выработку _____ стратегических альтернатив, исходя из целей компании, её преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз; оценку _____ стратегических альтернатив, выбор _____ реалистичного сценария; обоснование стратегической линии поведения, которой намерено следовать руководство.

Контрольное задание 6.3. «Влияние внутренней среды на планы организации»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Обследование внутренних сильных и слабых сторон организации, оценка влияния внутренней среды на планы организации представляет оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления её стратегически сильных и слабых сторон. В обследование, как правило, включаются:

1. Проблемы нематериального стимулирование сотрудников, которые необходимо учитывать менеджменту в процессе выделения сильных и слабых сторон стимулирования высокой трудовой отдачи сотрудников организации: необходимость создания _____ мер нематериального стимулирования _____ сотрудников.

2. Проблемы семьи, детства и материнства, на которые необходимо реагировать менеджменту в процессе выделения сильных и слабых сторон социальной деятельности организации: обеспеченность _____ сотрудников минимально _____ средствами для содержания малолетних _____ и неработающих членов семьи.

3. Проблемы операционной деятельности, на которые необходимо реагировать менеджменту в процессе выделения сильных и слабых сторон операционной деятельности: _____ на товары и/или услуги в сравнении с конкурентами; отношение к новым _____ и материалам; зависимость от _____ и потребителей.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
6.1	1. Цели должны быть обозначены графическим отображением связей между целями и <i>средствами</i> их достижения. Метод «дерево целей» является <i>эвристическим</i> способом обоснования целей конкретного	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	предприятия потому, что различные эксперты по-разному представляют себе «дерево целей» его системы управления. 2. Цели должны быть помимо коммерческих — <i>социальными</i> и <i>экологическими</i>, ориентированными на охрану природной окружающей среды. Современная организация отличается сложной структурой целей. Это лишь ещё раз подтверждает положение, что целеполагание — процесс, требующий особого внимания со стороны менеджеров. 3. Цели должны быть обозначены в виде чётких <i>результатов</i>, должны быть <i>измеримыми</i> в конкретных показателях, поставленные цели должны быть достижимыми, реалистичными, реализуемыми в установленное время.	
6.2	1. Постановка конкретных и реалистичных <i>целей</i>, достижение которых ограничено во времени. <i>Цели</i> могут быть количественными и качественными. Количественные <i>цели</i> выражаются в цифрах, качественные таковых не имеют. 2. Планирование — одно из средств, с помощью которого руководство оптимизирует <i>усилия</i> всех членов организации для достижения <i>цели</i> на основе плана. 3. Стратегический выбор означает: выработку <i>вариантов</i> стратегических альтернатив, исходя из целей компании, её преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз; оценку <i>вариантов</i> стратегических альтернатив, выбор <i>варианта</i> реалистичного сценария; обоснование стратегической линии поведения, которой намерено следовать руководство.	3
6.3	1. Проблемы нематериального стимулирование сотрудников, которые необходимо учитывать менеджменту в процессе выделения сильных и слабых сторон стимулирования высокой трудовой отдачи сотрудников организации: необходимость создания <i>системы</i> мер нематериального стимулирования <i>труда</i> сотрудников. 2. Проблемы семьи, детства и материнства, на которые необходимо реагировать менеджменту в процессе выделения сильных и слабых сторон социальной деятельности организации: обеспеченность <i>семей</i> сотрудников минимально <i>необходимыми</i> средствами для содержания малолетних <i>детей</i> и неработающих членов семьи.	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	3. Проблемы операционной деятельности, на которые необходимо реагировать менеджменту в процессе выделения сильных и слабых сторон операционной деятельности: <i>цены</i> на товары и/или услуги в сравнении с конкурентами; отношение к новым <i>технологиям</i> и материалам; зависимость от <i>поставщиков</i> и потребителей.	

Контрольный тест

1. Какое название имеет будущее состояние организации, которое должен достичь менеджмент? Что должен определить менеджмент для получения желаемого результата, принимая решения и осуществляя действия в отношении коллектива сотрудников?

- 1.1. Видение.
- 1.2. Миссия.
- 1.3. Цель.

2. Какое название Вы дали бы маршруту движения организации к поставленным целям, включая источники ресурсов и схемы их распределения, графики выполнения рабочих задач в процессе производства и реализации продукта, получения выручки, формирования и распределения прибыли.

- 2.1. Стратегия.
- 2.2. Политика.
- 2.3. План.

3. Цели олицетворяют конечные результаты деятельности организации; планы характеризуют всю совокупность средств, использование которых позволит получить искомые результаты. Как Вы назовёте процесс, в котором объединяются цели и средств их достижения?

- 3.1. Стимулирование.
- 3.2. Нормирование.
- 3.3. Планирование.

4. Видение — привлекательный образ будущего, идея, которая придаёт смысл и значение повседневной деятельности, изменений,

внушает энтузиазм, подвигает людей к действию. Для чего необходимо менеджерам вырабатывать и демонстрировать сотрудникам собственное видение?

4.1. Для того, чтобы раскрыть смысл функционирования и развития компании и добиться того, чтобы он разделялся сотрудниками.

4.2. Для того, чтобы создать икону новой веры и добиться того, чтобы эту веру приняли все сотрудники организации до единого.

4.3. Для того, чтобы создать в организации особые комфортные условия труда для всех сотрудников и добиться того, чтобы это стало нормой.

5. Каким бы понятием Вы обозначили фактор, раскрывающий смысл и философию существования организации? Что, на Ваш взгляд, допустимо назвать основой целей и планов организации?

5.1. Потенциал организации.

5.2. Миссия организации.

5.3. Потребности организации.

6. Цели и планы дают представление о направлении движения организации, привлекают внимание сотрудников к конкретным задачам и способствуют концентрации усилий на их выполнение. Используются различные виды целей и планов:

6.1. Системные.

6.2. Национальные.

6.3. Операционные.

7. Цели организации должны обладать одной из перечисленных характеристик:

7.1. Абсолютность.

7.2. Неизменность.

7.3. Измеримость.

8. В чём заключается смысл стратегии организации:

8.1. В обосновании единственно верного направления развития.

8.2. В подготовке организации к всесторонним преобразованиям.

8.3. В осуществлении миссии организации и достижении её целей.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.3
3	3.3
4	4.1
5	5.2
6	6.3
7	7.3
8	8.3

Список литературы

1. *Боссиди Л., Чаран Р.* Исполнение: Система достижения целей. — М.: Альпина Паблишерз, 2011.
2. *Йоффи Дэвид.* Искусство стратегии. Уроки Стива Джобса, Билла Гейтса и Энди Гроува / Дэвид Йоффи, Майкл Кусумано; пер. с англ. Марии Сухотиной. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.
3. *Коэн Ален Р.* Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 507 с.
4. *Макаров В. М., Попова Г. В.* Менеджмент: учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2011. — 256 с.
5. *Минцберг Г.* Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
6. *Паньков Александр.* Лабиринты стратегии. 8К / Александр Паньков, Дмитрий Хохлов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 144 с.
7. *Питерсен В.* Стратегия как обучение: Новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество / Вилли Питерсен. — М.: Интеллектуальная литература, 2020.
8. *Соломон Л., Эртел К.* Стратегическая сессия: Как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем / Крис Эртел, Лиза Кэй Соломон. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
9. *Хартлен Б. и др.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

Глава VII. Управленческие решения

7.1. Процесс принятия управленческих решений

7.1.1. Основы управленческого решения

Менеджеры — сотрудники организаций, принимающие решения, которые могут относиться к любой сфере деятельности организации: производству продукции, продажам, контролю экологической опасности, качеству продукции, бережливому отношению к энергоресурсам, людям и т. д. Каждое из перечисленных направлений деятельности развивается и несёт с собой определённые проблемы, которые менеджер обязан решить и проконтролировать последствия. Именно процесс принятия решений определяет действенность менеджмента, эффективность преодоления возникающих трудностей и достижения целей функционирования и развития организаций.

Решение — выбор одной из имеющихся альтернатив. В менеджменте процесс принятия решений, как правило, систематизирован и определяет направление действий сотрудников отдельного подразделения или организации в целом. Последствия управленческих решений могут в значительной мере повлиять на жизнь многих людей: имеющих к организации косвенное и прямое отношение, в числе их — менеджеры и исполнители.

Управленческие решения — альтернативы, которые менеджер должен выбрать, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные его положением в организации. Цель любого управленческого решения заключается в стимулировании достижения целей бизнеса. Следовательно, можно сказать, что самым эффективным организационным решением будет то, которое после *фактической реализации* обеспечит наибольший вклад в достижение основной цели организации.

7.1.2. Типы управленческих решений

Программируемое решение достигается в результате прохождения принимающим решение лицом определённой последовательности этапов, напоминающих этапы решения уравнения. Число возможных альтернатив, как правило, ограничено, а выбор должен отвечать ряду требований, определённых организацией.

Программирование — важный вспомогательный инструмент повышения эффективности управленческих решений, благодаря

которому снижается вероятность ошибки. Оно также позволяет экономить время, поскольку подчинённым не приходится каждый раз и для каждой ситуации разрабатывать новую эффективную процедуру. По этой причине менеджеры стараются программировать решения для всех регулярно возникающих в организации ситуаций.

Непрограммируемые решения принимаются в нетипичных ситуациях. В таких случаях заранее определить конкретную последовательность этапов невозможно, и менеджеру приходится разрабатывать процедуру для принятия каждого решения. К заключениям данного типа относятся решения относительно целей организации, способов улучшения её продуктов, усовершенствования структуры управленческого подразделения, повышения мотивации работников и т. д. В каждой такой ситуации причиной проблемы может быть множество факторов, и менеджер имеет множество вариантов выбора.

На практике управленческие решения редко бывают чисто программируемыми или непрограммируемыми. Эти категории, как правило, представляют собой экстремальные точки континуума, а большинство решений находятся где-то между ними. Программируемые решения очень редко структурированы настолько, чтобы полностью исключить инициативу принимающего их индивидуума, а в процессе самого сложного решения иногда помогает методология программирования.

Менеджер практически никогда не может принять решение, полностью исключаящее негативные последствия. Любое решение, как правило, должно уравновесить столько совершенно противоречивых целей, что не явится оптимальным во всех аспектах. Каждое решение, касающееся всей организации, будет иметь негативные последствия для того или иного аспекта деятельности организации, равно как для того или иного подразделения. По этой причине организацию следует рассматривать с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия решений менеджеров для её частей.

Большое значение для принятия управленческих решений имеет *компромисс*. Эффективный менеджер признает, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, и порой весьма серьёзные. Он принимает её потому, что с учётом всех факторов она представляется наиболее желательной с точки зрения конечного эффекта. В менеджменте крайне редко встречаются настолько однозначные ситуации, чтобы решение было хорошим для всех частей организации.

Самыми эффективными менеджерами и наиболее преуспевающими в повседневной жизни становятся люди, которые не позволя-

ют возможным побочным эффектом их решений парализовать процесс их принятия. Они понимают, что выбор тактики движения по течению, как правило, не лучше плохого решения. Но всё же существуют ситуации, в которых *намеренный* отказ от какого-либо выбора будет правильным решением. Лучше отложить решение, если должна поступить дополнительная информация, а время для окончательного решения ещё есть.

7.1.3. Подходы к принятию решений

Для того чтобы принять решение, следует:

- выбрать направление действий;
- следовать логике действий;
- не давать волю эмоциям.

Методы принятия управленческих решений, используемые менеджерами, могут быть спонтанными или логически обоснованными, принятыми под воздействием ряда психологических факторов или рациональными. Все они могут быть сгруппированы: интуитивные, основанные на суждениях и рациональные управленческие решения. На практике это — оттенки одного континуума управленческих решений.

Интуитивные решения осуществляются путём выбора исключительно на основе того, что индивидуум *считает* правильным. Человек не сравнивает «за» и «против» каждой альтернативы и может даже не вникать в ситуацию; он просто делает свой выбор. Интуитивное решение — это то, что мы называем озарением или «шестым» чувством. Если увеличение объёма информации помогает принимать решения менеджерам среднего звена, то руководителям высшего уровня по-прежнему приходится полагаться на интуицию. Современные технические средства сегодня позволяют высшему руководству уделять больше внимания данным, но совсем не отменяет влияние интуиции высшего менеджмента».

В сложной организационной ситуации существуют тысячи вариантов выбора. Более того, порой менеджер даже не знает о доступных ему вариантах решений. Полагаясь исключительно на интуицию, он действует под влиянием момента, но шансы на правильный выбор вообще без логики очень малы.

Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку их логика сразу не заметна. Такой выбор делается на основе знаний и опыта. Менеджер использует знания о случившемся с ним ранее в похожих ситуациях, чтобы спрогнозировать результаты разных альтернатив в текущих условиях и принимает

решение на основе здравого смысла, выбирает вариант, оказавшийся успешным в прошлом. Принятие решений на основе суждений может оказаться очень полезным, так как типичных ситуаций в организациях может быть много, и они имеют тенденцию повторяться. Если ситуация похожа, то решение может оказаться верным, поэтому работодатели уделяют такое большое внимание стажу и опыту кандидатов на вакантные места менеджеров.

Однако решение не следует основывать на суждении, если ситуация совершенно новая, поскольку менеджер в данном случае не обладает опытом для обоснования логического выбора. Это относится к любым ситуациям, новым для организации: к выводу на рынок нового ассортимента продуктов, к разработке новой технологии или введению принципиально новой системы оплаты труда. В таких случаях данный подход часто не срабатывает, поскольку необходимо учесть такое количество факторов, что невооруженный ум человека просто не способен охватить и сопоставить их.

Суждение почти всегда опирается на опыт, поэтому менеджер, как правило, стремится к тем направлениям действий, которые знакомы ему по прошлым ситуациям. Вследствие этого он может не увидеть новую альтернативу, которая могла бы оказаться эффективнее, чем известные варианты. Менеджер, основывающий свои решения, прежде всего, на суждениях и опыте, нередко сознательно либо подсознательно избегает новых областей, успех в которых ему не гарантирован.

Рациональное решение не зависит от прошлого опыта. Его основой становится объективный аналитический процесс, включающий несколько стадий.

7.1.4. Этапы рационального решения

Процесс рационального решения возникших в организации проблем может включать несколько этапов.

1. *Диагностирование проблемы.* На этом этапе выполняется важнейшая задача — выявление проблемы. Проблемой можно считать ситуацию, при которой не достигнуты намеченные цели. Однако проблемой следует считать также потенциальную возможность её возникновения. Необходимо активно искать способ повышения эффективности подразделения или организации, даже если в общем дела идут хорошо. Таков упреждающий подход к менеджменту. Выявить проблему полностью обычно трудно. Диагноз проблемы в данном случае сам по себе зачастую является процедурой из нескольких этапов, каждый из которых требует соответствующих решений:

- признание наличия проблемы, определение её симптомов;
- сбор и анализ информации из внутренних и внешних источников;

- отбор релевантной информации.

Релевантная информация — это сведения, отобранные в качестве имеющих отношение к конкретной проблеме (рис. 7.1).

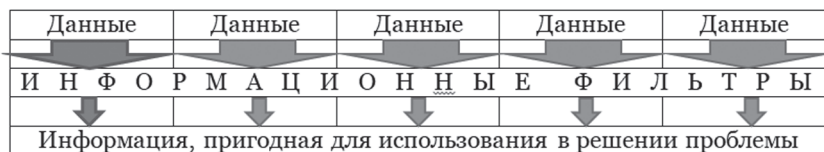


Рис. 7.1. Отсеивание информации для принятия решений

Поскольку релевантная информация становится базой для решения, она должна быть максимально точной. Собрать исчерпывающую и точную информацию о проблеме в организации чрезвычайно трудно. Мы уже отмечали, что и сбор, и интерпретация информации обязательно несколько искажаются под влиянием психологических факторов. Сам факт наличия проблемы часто приводит к стрессам и беспокойству сотрудников организации, что усиливает эти искажения.

2. Идентификация ограничений и критериев заключается в определении возможностей, каковые существуют для того, чтобы решить проблему. Многие варианты решений могут оказаться *нереалистичными*, поскольку менеджер или организация не располагают достаточными ресурсами. Причиной проблемы могут быть неподконтрольные менеджменту внешние факторы. Такие ограничения сужают возможности людей, принимающих решения. Прежде чем перейти к выявлению и оценке альтернатив, менеджер должен оценить ограничения, иначе много времени может быть затрачено на выбор нереалистичного направления действий. Такой подход, конечно, приведёт к усугублению, а не решению проблемы.

Ограничения действий менеджера зависят от ситуации, организации и самого менеджера. Наиболее распространёнными ограничениями являются дефицит денежных средств, отсутствие опытных работников необходимой квалификации, доступных ресурсов и технологии по приемлемым ценам, конкуренция и т. д. Чем крупнее организация, тем меньше ограничений. Идентифицировав ограничения, необходимо установить стандарты для оценки

альтернативных вариантов, которые называют *критериями принятия решений*. Они выступают основными руководящими указаниями для оценки решений.

3. *Выявление альтернатив*. В идеальном случае необходимо выявить все возможные альтернативы, позволяющие устранить причины проблемы. На практике менеджер редко обладает достаточными для этого компетенциями. Оценка излишне большого числа альтернатив может затруднить выбор, поэтому менеджеры обычно ограничивают число вариантов для анализа несколькими, наиболее предпочтительными альтернативами.

4. *Оценка альтернатив*. Приступать к оценке каждой альтернативы следует только после составления списка всех идей. Чтобы оценить варианты, менеджер определяет преимущества, недостатки и возможные общие последствия каждого из них. Каждая альтернатива будет включать тот или иной негативный аспект. Большинство важных управленческих решений предусматривает определённый компромисс. Чтобы сравнить варианты решения проблемы, необходимо воспользоваться принятыми *критериями принятия решений*, относительно которых будет оцениваться вероятный итог каждой альтернативы.

Оценивая потенциальные варианты решений, менеджер пытается сделать *прогноз* будущих событий. Но условия осуществления задуманной идеи, как правило, отличаются *неопределённостью* и рисками. Существует множество факторов, способных помешать выполнению решения. Важным моментом оценки является определение *вероятности* реализации выбранной альтернативы.

5. *Выбор альтернативы* осуществляется, либо по наиболее позитивным итогам оценки альтернативных решений, если таковые не представляются чем-то неординарным для тех, кто принимает решения; либо исходя из множества компромиссов, если ни одна альтернатива не может быть выделена как наилучшая. В таком случае основную роль будут играть правильное суждение и опыт.

6. *Реализация решения*. Ценность решения становится очевидной только после его реализации. Эффективность этого процесса можно повысить, если решение признают те, кто должен будет его выполнять, или те, кто в полной мере испытает его последствия. Однако это редко происходит автоматически, даже если решение явно хорошее. Сама по себе поддержка людей ещё не гарантирует надлежащей реализации решения. Для этого требуется привести в действие весь процесс менеджмента, и особенно функции организации и мотивации (рис. 7.2).

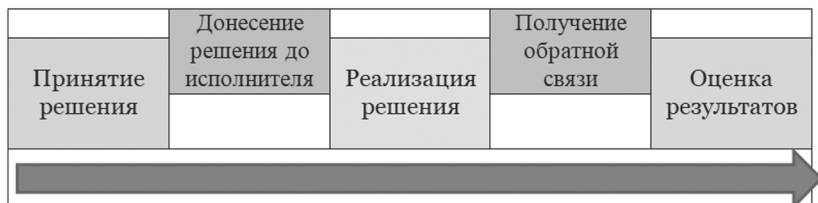


Рис. 7.2. Распределение процесса принятия решений по фазам после решения проблемы. Реализация и оценка

7. *Обратная связь* предполагает налаживание системы отслеживания и контроля, необходимых для согласования фактических результатов с теми, что ожидались на момент принятия решения. На этой фазе оценке подлежат последствия решений либо фактические результаты сравниваются с теми, которых рассчитывали достичь менеджеры. Обратная связь позволяет менеджеру изменять неверное решение прежде, чем оно нанесёт серьёзный вред организации. Оценка решения менеджерами выполняется, прежде всего, благодаря функции контроля.

7.1.5. Ограничения управленческих решений

1. *Ценности личности, принимающей решения*, — классификация норм, правил и событий, ранжированных по важности, качеству или полезности. Все управленческие решения, от разработки до реализации, испытывают влияние системы ценностей принимающих решения людей. Все люди имеют собственную систему ценностей, определяющую их действия. Очевидно, что ценности человека оказывают влияние и на способ принятия решений.

2. *Среда, в которой принимаются решения*. При оценке альтернатив и принятии решений менеджер должен оценить возможные результаты в разных обстоятельствах и условиях. Все решения принимаются в разных средах. Эти среды традиционно подразделяются на условия *определённости*, *риска* или *неопределённости*.

Решение принимается в условиях *определённости*, если менеджеры точно знают, к чему приведёт выбор каждой альтернативы. Совсем немногие решения разрабатываются в условиях *определённости*. Отдельные элементы решений можно рассматривать как вполне определённые (дух коллективизма, качество, позитивный социальный вклад и т. д.).

Решение принимается в условиях *риска*, если его результаты нельзя считать определёнными, но известна *вероятность* разных результатов. *Вероятность* определяется как степень возможности того или иного события в диапазоне от нуля до единицы. Сумма вероятностей всех альтернатив должна равняться единице. В условиях полной определённости существует лишь одна альтернатива.

Решение принимается в условиях *неопределённости*, если вероятность потенциальных результатов оценить невозможно. Это обычно происходит, когда необходимо учесть настолько новые и сложные факторы, что нет возможности собрать достаточно релевантную информацию о них. Неопределённость характерна для решений, принимаемых в быстро изменяющейся среде. Самый высокий потенциал неопределённости свойствен среде высоких технологий. В условиях полной неопределённости управленческие решения принимаются крайне редко.

В условиях неопределённости среды менеджер имеет два варианта действий:

- 1) получить дополнительную релевантную информацию и ещё раз проанализировать проблему;
- 2) выбрать направление действий на основе прошлого опыта, суждений или интуиции, т. е. применить субъективную оценку вероятности.

3. *Время и изменяющаяся среда.* Решения следует принимать и реализовывать, пока информация и предпосылки, на которых они основаны, достоверны и точны. Зачастую это сделать трудно, поскольку момент принятия решения и его реализации разделяет определённый период времени. Временные ограничения иногда вынуждают менеджеров опираться на суждения и даже на интуицию, тогда как в нормальных условиях они предпочли бы рациональный анализ.

4. *Информационные ограничения.* Рационально решить проблему невозможно без информации, а она может оказаться недоступной или слишком дорогой. Менеджеру необходимо решить, будет ли выгода от дополнительной информации настолько существенной, чтобы оправдать расходы на её сбор.

Если получить информацию при разумных затратах невозможно, но такая возможность скоро появится, лучше всего отложить решение. Но это разумно лишь при условии, что временной фактор не является критическим, а потери от задержки будут компенсированы выгодами в результате решения.

Полнота, оперативность, доступность информации, которой располагает менеджер, определяют степень уверенности в решении:

а) уверенность. Принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию и принимает единственно верное решение;

б) неуверенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда менеджеры чётко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить возможные последствия. В этом случае решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем. Нередко менеджеры применяют творческий подход к таким решениям или выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

5. *Поведенческие ограничения* препятствуют внутриорганизационным коммуникациям, негативно влияют и на принятие решений. Руководители часто по-разному воспринимают серьёзность проблемы, а также ограничения и альтернативы, что приводит к разногласиям и конфликтам в процессе принятия решения.

Менеджеры зачастую настолько перегружены информацией и текущей работой, что не могут разглядеть новые возможности. Их восприятие и реакция на проблему в большинстве случаев обусловлены прошлым рабочим опытом. Руководители разных подразделений могут оценивать одну и ту же проблему по-разному. Кроме того, на процесс принятия решений влияет огромное число психологических и индивидуальных факторов. Менеджеры отказываются от того или иного направления действий в силу личных предубеждений и соображений лояльности. Подобное отношение во многом определяет поведение людей.

6. Процесс принятия управленческих решений — упражнение в искусстве достижения *компромисса*. Принимая решения, менеджеры должны учитывать возможные негативные последствия. В процессе принятия решений перед управленцами стоит задача — сопоставить преимущества и недостатки каждой альтернативы с целью выработки оптимального решения, позволяющего достичь организационных и личных целей. Зачастую менеджеру приходится субъективно оценивать, какие негативные побочные эффекты допустимы во имя достижения желаемого конечного результата. Однако следует помнить, что есть негативные последствия, абсолютно неприемлемые для ответственных организаций. Негативные последствия необходимо трактовать как ограничения ещё на этапе выработки критериев для принятия решений.

7. *Взаимозависимость решений.* Все решения в организации в определённой степени взаимосвязаны между собой. Одно *важное* решение, как правило, обуславливает необходимость принять сотни менее важных. Масштабные решения касаются всей организации в целом, а не только какого-то её сегмента. Способность увидеть взаимосвязь управленческих решений становится всё более важной по мере продвижения менеджера по карьерной лестнице, ведь работников, способных видеть «общую картину», обычно повышают в первую очередь.

7.2. Модели принятия решений

7.2.1. Моделирование решений в менеджменте

Эффективность в принятии решений необходима для выполнения управленческих функций. Рост эффективности решений означает повышение способности менеджеров принимать управленческие решения в исключительно сложных ситуациях. Моделирование управленческих решений в процессе роста эффективности решений имеет решающее значение. Применение различных моделей принятия решений позволяет менеджерам оценить альтернативы решений и обеспечить баланс между целями различных подразделений и организации.

Моделирование решений в менеджменте осуществляется на основе принципов научного управления и принятия решений, системного анализа, теории систем и исследования операций. Научный метод управления основан на единстве последовательных действий менеджера.

1. *Наблюдение.* Заключается в сборе информации о проблеме и ситуации. В крупных организациях этот аспект научного анализа обычно выполняется специально подготовленными специалистами.

2. *Выдвижение гипотезы.* Позволяет исследователю выявить доступные альтернативы, определить их последствия в сложившейся ситуации и на основе этих наблюдений прогнозировать последствия развития ситуации. Цель заключается в установлении взаимосвязи между отдельными компонентами проблемы.

3. *Проверка.* Исследователь проверяет реалистичность своей гипотезы, наблюдая за результатами своего решения.

Моделирование необходимо в силу сложности управленческих проблем и трудностей экспериментирования в реальных ситуациях. Дальнейшее изучение будет посвящено концепции моделирования, разработке моделей, позволяющих принимать управленческие решения в ситуациях, которые отличаются от простой причинно-следственной оценки альтернатив.

Модель — представление объекта, системы или идеи в форме, отличной от формы самого объекта, системы или идеи. Основной характеристикой модели является её способность упрощать реальную ситуацию. Поскольку её форма менее сложна, а многочисленные данные, порой не имеющие прямого отношения к ситуации, намеренно игнорируются, модель повышает способность менеджера понять и решить возникшую перед ним проблему, используя собственный опыт и мнения специалистов.

7.2.2. Смысл разработки моделей решения

Существует много причин, по которым возникает необходимость моделирования управленческих решений. Основными являются: природная сложность организационных ситуаций, возникающих в процессе деятельности людей; невозможность экспериментирования в реальной ситуации, даже когда это необходимо; ориентация менеджмента на будущее.

Сложность ситуаций. Проблемы организаций многообразны и связаны с большим количеством переменных, активно влияющих на общий результат. Но ни один менеджер не может их учесть в полном объёме. Несмотря на то, что за последние полвека наука управления ушла вперёд в поиске эффективных решений реальных проблем, менеджмент отмечает нарастание сложности организационных проблем. Моделирование решений остаётся актуальным. Менеджеры нуждаются в обоснованном ограничении исходных данных и упрощении реальной ситуации для принятия решений.

Экспериментирование применяется для тестирования альтернативных решений проблемы, с целью определить, верным ли путём планирует идти менеджмент в решении проблемы. Однако тестирование альтернатив не всегда возможно ввиду значительных расходов и масштабов эксперимента. Необходимо учитывать обстоятельство, что экспериментировать невозможно и с тем, что ещё не произошло, а возможно, не произойдёт никогда. Следовательно, даже если бы менеджеры и хотели иметь дело с реальностью, наступает время, когда им приходится обратиться к воображению.

Ориентация менеджмента на будущее является вполне приемлемым способом выбора альтернативы распределения ресурсов, последовательности своих действий, привлечения новых людей и ресурсов. Для этого менеджеру следует опираться на разумные описания характера и надёжности среды, в которой проявятся последствия его решений в будущем, и при этом учитывать неопределённость и непредсказуемость развития среды.

Модели науки управления в нарастающей организационной сложности, ограниченности возможности эксперимента и необходимости ориентации менеджера на будущее состояние среды, становятся одним из важнейших инструментов, позволяющим решать различные проблемы, связанные с принятием решений в сложных ситуациях.

7.2.3. Типы моделей управленческих решений

Физическая модель используется, когда исследуемый объект или система описывается в увеличенном или уменьшенном виде (схема организации, процесса закупок, производства и продаж). Характеристикой физической модели является то, что в определённом смысле она выглядит символически, как моделируемый с её помощью объект. Физическая модель позволяет визуально представить, как будет выглядеть реальный объект (предприятие, процесс), позволит ли его объём разместить все виды оборудования, решить проблемы движения запасов, людей и т. д.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект в виде подобия реального объекта. Пример аналоговой модели — организационная схема предприятия, представляющая визуально порядок и формальную взаимозависимость между отдельными людьми, видами деятельности и подразделениями. Это простой и эффективный способ отображения сложных взаимосвязей в крупной организации.

Математическая модель может быть использована для описания свойств или характеристик объекта либо события с помощью применения специальных символов. Чаще всего для принятия управленческих решений используются именно математические модели.

7.2.4. Процесс создания модели

Создание модели выполняется в соответствии с основными этапами постановки задач, построения модели, её проверки, применения и обновления.

Постановка задачи — первый и важнейший этап создания модели. Чтобы найти приемлемое решение задачи, надо понимать, в чём она состоит. Однако то, что менеджер знает о наличии и содержании проблемы, ещё не означает, что она идентифицирована верно. Менеджеру необходимо уметь отличить симптомы от причин.

Построение модели — следующий этап, когда разработчик модели должен определить её основную цель, т. е. какие данные надо будет получить с её помощью, чтобы более эффективно решить проблему; определить, какая информация потребуется для построения модели, отвечающей исходным требованиям.

Довольно часто необходимую информацию приходится получать из разных источников. Кроме того, при построении модели необходимо учесть затраты на неё и реакцию людей. Ясно, что модель, которая обойдётся дороже, чем проблема, что будет с её помощью решаться, не станет вкладом в достижение организацией её целей; а излишне сложная модель может быть воспринята потенциальными пользователями, как угроза, и отвергнута ими. Возможность таких проблем признаётся школой научной организации управления.

Проверка модели — определение, в какой степени она соответствует реальной действительности. Необходимо установить, учтены ли при её разработке все компоненты реальной ситуации. Понятно, что чем точнее отображает реальный мир модель, тем выше её потенциал как инструмента, повышающего эффективность принятия управленческих решений, но лишь при условии, что она не слишком сложна в использовании.

Необходимо определить, насколько информация, полученная с её помощью, помогает менеджерам справиться с проблемой. Хороший способ проверить модель — применить её к прошлой ситуации. Если модель точная, то, используя в ней реальные исходные данные, аналитик получит фактические результаты, которые в прошлом привели к проблеме. Так можно определить, могла бы информация, полученная благодаря модели, если бы она имела в прошлом, помочь организации предотвратить проблемы.

Применение модели означает, что ни одну модель в науке управления нельзя считать успешно завершённой, пока она не применена на практике. Звучит, как очевидная истина, но зачастую это становится самым проблемным моментом процесса построения модели. Зачастую менеджеры редко используют модели для принятия решений, так как просто не понимают их. Если модель разрабатывается специалистом, то к её разработке необходимо привлекать менеджеров, для которых она предназначена. Следует также учить менеджеров использовать модели.

Обновление модели — означает, что на практике модель наверняка необходимо будет модифицировать, так как способы получения данных меняются, данных может быть избыток или недостаток, в результате изменения целей организации изменяются и критерии принятия решений. Изменения во внешней среде, например, появление новых потребителей, поставщиков или технологий, также могут отменить допущения и исходную информацию, на которых изначально базировалась модель.

7.2.5. Проблемы моделирования управленческих решений

Эффективность управленческих моделей снижается под влиянием ряда потенциальных проблем, среди них наиболее частыми являются некорректные исходные предпосылки, ограниченная информация, отсутствие понимания полученных данных, значительные затраты.

Некорректные исходные предпосылки — вероятность того, что такое допущение будет точным, достаточно высока. Но многие предпосылки оценке не поддаются и объективно проверить их достоверность невозможно. Поскольку модель базируется на предпосылках, её точность будет зависеть, в том числе, от точности оценки самих предпосылок.

Ограниченная информация. Важнейшая причина недостоверности исходной информации заключается в ограничениях, возникающих при получении информации, которые негативно влияют как на создание, так и на применение моделей. Точность любой модели зависит от точности исходной информации о проблеме. Разработчик модели часто не может получить полностью необходимую информацию по всем факторам. Изменчивость среды предполагает, что информацию надо будет постоянно обновлять. Это может оказаться либо невозможным, либо просто нецелесообразным. Иногда создатель модели игнорирует важные аспекты проблемы из-за того, что они не подлежат оценке.

Труднее всего создавать модели в условиях неопределённости. Если необходимая информация неопределённа и объективно её получить трудно, менеджеру, возможно, стоит положиться на свой опыт, интуицию, мнение других людей и здравый смысл.

Отсутствие понимания полученных данных и недостаточные знания менеджеров в этой области. В результате этот факт становится главной причиной отказа от использования моделей для принятия решений, поэтому разработчики количественных методов анализа должны уделять больше времени обучению менеджеров. Этот фактор является одним из важнейших в достижении эффективности планирования и контролирования деятельности организации.

7.2.6. Модели, используемые в менеджменте

Теория игр — метод моделирования для оценки влияния того или иного решения менеджеров организации на конкурентов. Теория игр применяется для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, стимулирование сбыта, новые сервисные предложения и вывод новых продуктов.

Теория игр используется реже других моделей. Точно спрогнозировать, как конкуренты отреагируют на ту или иную стратегию и тактику поведения менеджмента и организации, невозможно. Но эта методика полезна при определении важнейших факторов, которые необходимо учитывать, принимая решения в условиях конкурентной борьбы. Эта информация позволяет менеджерам определить дополнительные переменные величины или факторы, способные повлиять на ситуацию, и благодаря этому повысить эффективность своих решений.

Модель массового обслуживания используется для определения оптимального числа каналов обслуживания с учётом спроса. Применяются авиакомпаниями для резервирования билетов и получения информации; при распределении данных для компьютерной обработки и т. д. Очень важная задача организации — сбалансировать затраты на дополнительные каналы обслуживания (больше кассиров, больше клерков, принимающих заказы на билеты, и т. д.) и потери вследствие снижения уровня обслуживания по отношению к оптимальному (уход клиентов в другой банк или в другую авиакомпанию по причине задержек в обслуживании).

Основная причина неспособности сервисных каналов соответствовать спросу заключается в быстром варьировании частоты обращения потребителей за обслуживанием и времени, которое для этого требуется. Это приводит к избытку и простоям мощностей в одни периоды времени и появлению очередей в другие, хотя пропускная способность была бы вполне достаточной, если бы менеджмент организации мог в полной мере контролировать поступление клиентов и их обращения.

Модель управления запасами используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также объёма готовых продуктов для хранения на складах. Чтобы избежать задержек в производственном и сбытовом процессах, все организации должны иметь определённые запасы сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. Цель этой модели заключается в минимизации издержек, возникающих вследствие излишков или недостатка материальных запасов.

Модель линейного программирования применяется для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов. Этот метод может быть использован в управлении производством для планирования ассортимента изделий, календарного планирования, распределения рабочих заданий, управления материалами и т. д.

Имитация — процесс создания модели реальной ситуации и *экспериментальное* её использование для определения поведения этой реальной ситуации (аэродинамическая труба, используемая для проверки характеристик новых моделей самолетов и автомобилей; имитация ожидаемого сбыта в результате изменения цены продукта, повышения производительности труда, прибыли в результате внедрения новой технологии или изменения состава рабочей силы). Имитация используется в ситуациях, когда существует очень много переменных, затруднён математический анализ зависимостей между ними или имеет место повышенная степень неопределённости.

Имитация зачастую представляет собой весьма практичный способ замены моделью реальной системы или полномасштабного прототипа. Экспериментируя с моделью реальной системы, можно установить, как она будет реагировать на те или иные изменения, фактически не наблюдая за этой системой. Если результаты такого эксперимента указывают на то, что изменение системы способствует её улучшению, менеджер с большей степенью уверенности может принять решение о внедрении таких изменений в реальную систему.

Экономический анализ объединяет все методы оценки затрат, выгод и рентабельности деятельности организации. Наибольшее распространение получила экономическая модель *безубыточности*, с помощью которой аналитик определяет точку, где доход сравнивается с суммарными издержками организации, то есть точку, в которой появляется прибыль. Если известны издержки, безубыточный объём производства можно рассчитать почти для всех товаров и услуг: число занятых мест в самолете, количество посетителей в ресторане, объём продаж новой модели автомобиля.

7.3. Методы принятия решений

7.3.1. Метод «Дерево решений»

В менеджменте, помимо моделирования, используются методы, которые помогают менеджерам выбирать обоснованные решения из нескольких альтернатив.

«*Дерево решений*» — такой метод принятия решений, который представляет собой схему продвижения менеджера в процессе решения проблемы. Последовательность его действий: оценивает направления своих действий с учётом финансовых возможностей, корректирует полученные результаты, принимая во внимание вероятность и сравнение с альтернативами.

Построение «Дерева решений» позволяет предположить:

- вероятность события, которое может произойти, если принимаемые решения не окажут влияния на последующие решения и действия менеджера. В этом случае менеджер принимает единичное решение;
- вероятность события, которое может произойти, если принимаемые решения окажут значительное влияние на последующие решения и действия менеджера. В этом случае менеджеру важно осознавать всю последовательность принимаемых решений и совершаемых действий.

На рис. 7.3 показано, как используется метод «Дерева решений».

	Момент принятия решения 1			
Возможные варианты действий				
	A		B	
	Производство телефонов		Производство планшетов	
Наиболее вероятное событие				
C	D		F	G
Падающий спрос на телефоны 0,4	Растущий спрос на телефоны 0,6		Падающий спрос на планшеты 0,3	Растущий спрос на планшеты 0,7
Ожидаемый результат (млн. руб.)				
2	6		3	8
		Момент принятия следующего решения 2		
		Отказ от увеличения мощности продаж телефонов и планшетов	Решение об увеличении мощности продаж телефонов и планшетов	
		Ожидаемый результат (млн. руб.)		
		1		3

Рис. 7.3. «Дерево решений» для выбора направления решений и действий менеджера

Менеджер, организовавший продажу планшетов, считает, что рынок телефонов растёт. Менеджеру предстоит принять решение, следует ли приступить к продажам телефонов. Если это следует сделать, то продолжать ли продажи планшетов? Расширение продаж обоих типов устройств предполагает расширение мощности продаж (дополнительные торговые площади, оборудование, работники и т. д.) Производство устройств обоих типов потребует расширения

производственных мощностей. В процессе подготовки решения менеджер собрал и проанализировал информацию об ожидаемых последствиях различных вариантов последующих действий, учёл вероятность возможных событий и представил в виде «Дерева решений».

Используя модель «Дерева решений», менеджер возвращается назад от второй точки принятия решения. Самое желательное решение в этой точке — увеличить торговые мощности и начать продажи устройств обоих типов. Такое решение обусловлено тем, что ожидаемая прибыль (3 млн рублей) превышает прибыль (1 млн рублей) в случае отказа от увеличения мощности при условии, что в точке А спрос на планшеты будет низким.

Менеджер продолжает идти назад к первой точке принятия решений и рассчитывает ожидаемые значения при разных альтернативных действиях — если будет решено продавать только планшеты или только телефоны. Ожидаемое значение в первом случае составляет 6,5 млн рублей ($0,7 \times 8$ млн рублей + $0,3 \times 3$ млн рублей). При выборе второго варианта этот показатель будет составлять всего 4,0 млн рублей. Следовательно, увеличение продаж обоих типов устройств является наиболее правильным, так как ожидаемая прибыль будет наивысшей.

7.3.2. Участие сотрудников в принятии решений

Принятие решений является компетенцией менеджера. Вместе с тем, протекает процесс принятия решений в группах, состоящих из специалистов, большая часть которых является исполнителями этих решений. Вследствие этого многие современные менеджеры привлекают к участию в принятии решений самих исполнителей. Более того, некоторые решения предполагают участие в процессе выбора подчинённых. Процесс принятия решений может осуществляться в комитетах, рабочих группах или неформальных коалициях.

Анализ участия сотрудников в процессе принятия решений включает: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение, и набор правил принятия решений. Практика привлечения сотрудников в процесс принятия решений позволяет выделить уровни участия подчинённых в этом деле. В каждой конкретной ситуации необходимо выбрать из них один, наиболее адекватный (табл. 7.1).

Степень участия сотрудников в процессе принятия решения зависит от ответов на диагностические вопросы относительно самой проблемы, необходимого уровня качества решения и важности вовлечения подчинённых в процесс.

Таблица 7.1

Стили принятия решений с участием сотрудников

Стиль принятия решения	Описание
Предельно авторитарический	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, в том числе, полученную от подчинённых, и принимает самостоятельное решение
Консультативно-групповой	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчинёнными, если есть необходимость, знакомит подчинённых с проблемой, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение
Предельно демократичный	Менеджер знакомит группу подчинённых с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе своё решение и готов принять выбор группы

Требования к качеству. Если для достижения желаемых результатов необходимо высококачественное решение, лидер должен принимать активное участие в процессе выбора.

Требования к участию. Если реализация решения требует участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.

Имеющаяся у лидера информация. Если руководитель ощущает недостаток информации или опыта, он должен подключить к процессу принятия решения подчинённых.

Структура проблемы. Если проблема сформулирована расплывчато, лидеру необходимо обмениваться информацией со своими сотрудниками, чтобы уточнить проблему и определить возможные решения.

Поддержка решения. Если подчинённые беспрекословно выполняют распоряжения руководителя, то участие сотрудников в процессе принятия решения не имеет значения.

Согласованность целей. Если работники не разделяют общих целей организации, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.

Конфликт между подчинёнными. Разногласия работников можно разрешить, позволив им участвовать в обсуждении решения и его принятии.

Доступ подчинённых к информации. Если у подчинённых достаточно информации, чтобы принять эффективное решение,

то менеджер может предоставить им дополнительные полномочия по принятию решения.

Нередко ситуация складывается таким образом, что одинаково приемлемыми оказываются несколько стилей принятия решения. В таких случаях автократические стили остаются допустимыми, при этом качество решения остаётся высоким. С другой стороны, многие работники стремятся к большей степени вовлечённости в процесс принятия решений, поэтому менеджерам следует привлекать подчинённых к участию в управлении.

Формы группового участия в принятии решений — каждая из групп обладает своими особыми характеристиками, которые позволяют выбирать наиболее приемлемую форму участия в управленческих решениях: интерактивные группы, номинальные и экспертные группы позволяют использовать творческий потенциал участников процесса принятия решения.

Интерактивные группы — постоянно действующее совещание сотрудников, привлечённых к процессу принятия решений, перед которыми поставлена конкретная задача и цели. Деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать своё мнение. Дискуссия носит неформальный характер. Возможно, в ходе обсуждения потребуются скорректировать содержание проблемы. По ходу совещания оцениваются возможные варианты предстоящего решения. В итоге, если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием.

Номинальные группы. Для того чтобы обеспечить равные права участникам процесса подготовки решения, создаются номинальные группы, в которых свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник. Для обеспечения равенства членов соблюдаются принципы:

- каждый участник излагает свои идеи по поставленной проблеме и предлагаемое решение в письменной форме;
- устанавливается порядок представления идей каждым участником группы. Дискуссия не начинается до тех пор, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи;
- после того как члены группы познакомились со всем спектром мнений, начинается открытое обсуждение с целью уточнения и оценки предложений;
- после обсуждения проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определённое решение;
- решение принимается большинством голосов.

Экспертные группы объединяют экспертные мнения их членов относительно неочевидной сложной проблемы. В отличие от интерактивных и номинальных групп личные встречи и обсуждения участников группы исключены. Задача руководителя экспертной группы заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по обсуждаемой проблеме. Эксперты излагают отношение к проблеме в письменном виде, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме. Выводы по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность познакомиться с мнениями коллег и, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс сбора результатов продолжается до тех пор, пока участники не достигнут консенсуса.

Преимущества участия работников в принятии решений:

- широкий взгляд на проблему и её тщательный анализ;
- большой объём знаний, фактов и альтернатив;
- уточняется постановка проблем;
- уменьшается неопределённость вариантов действий;
- повышается активность и удовлетворённость работников организации.

Недостатки участия работников в принятии решений:

- занимает много времени;
- компромиссные решения могут не удовлетворять никого;
- групповые нормы препятствуют разнообразию мнений;
- отсутствует ответственный за решение.

Способы повышения креативности принятия решений. Вовлечение подчинённых в процесс принятия решений позволяет повысить качество выбора. Рядовые исполнители находятся в непосредственном контакте с потребителями и, как правило, чётко осознают решения, связанные с их обслуживанием проблем. Разработано несколько подходов для активного вовлечения сотрудников в работу интерактивных и номинальных групп.

Защита позиций, сомневающихся в высказываемых членами группы предположениях и мнениях. Основная задача, при этом, заключается в побуждении участников к переосмыслению подходов в отношении решения проблем, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. Этот подход вынуждает менеджеров и других работников изучать и объяснять риски, связанные с каждым вариантом решения. Мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях.

Мозговой штурм применяется в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют идеи, направленные на решение проблем. Основная цель мозгового штурма заключается в создании обстановки, наиболее благоприятной для творческих решений. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к высказыванию любых, самых невероятных и очевидно невыполнимых решений. Критические замечания в их адрес не допускаются. Менеджеры должны высказывать все свои мысли вслух. Дискуссия протекает в свободном ритме. Чем более новой и неожиданной является идея, тем лучше. Цель мозгового штурма заключается в повышении свободы и гибкости мышления. Как правило, штурм начинается в форме свободного обсуждения основных проблем; затем следует генерации идей; завершается процесс оценкой предложений.

7.3.3. Методы прогнозирования

Прогнозирование — метод, позволяющий использовать как прошлый опыт, так и текущие предположения относительно будущего с целью его предсказания. Если прогнозирование проведено качественно, результатом является чёткая картина будущего, вполне применимая в качестве базы для планирования.

Прогноз при планировании бизнеса будет эффективен, если его компоненты тщательно продуманы, а все ограничения признаются и учитываются. В этом случае для создания прогноза необходимо определить:

- какие именно решения будут основаны на прогнозе;
- что должно произойти, чтобы прогноз был достоверным;
- всю совокупность компонентов прогноза;
- источники информации;
- является ли полезным и ценным прошлый опыт;
- не слишком ли быстро меняется ситуация;
- какие факторы могут сделать прогноз бесполезным;
- являются ли прошлые события надёжной базой для прогноза;
- возможно ли собрать достоверную информацию о прошлом опыте.

На сегодняшний день специалистами разработан ряд специальных методик составления и повышения качества прогнозов, описаны основные типы прогнозов, которые, как правило, используются в процессе организационного планирования. Результаты таких прогнозов становятся составной частью организационных целей.

1. *Экономические прогнозы* применяются для предсказания экономических условий и перспектив развития организации в целом или её продукта.

2. *Технологические прогнозы* используются для предсказания появления новых технологий, времени их появления и их экономической выгоды для фирмы.

3. *Прогнозы конкуренции* позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов.

4. *Социальное прогнозирование* применяется для предсказания изменения социальных условий в обществе.

7.3.4. Неформальные методы принятия решений

Решения в коалициях принимаются в случае отсутствия у менеджеров единого мнения о том, к какой цели следует стремиться или какую линию поведения выбрать. Такая ситуация может быть свойственна организациям, где решения принимаются с участием большого количества или сотрудников. В этом случае, для принятия сложных организационных решений менеджеры могут создавать коалиции — *неформальный альянс* менеджера с сотрудниками, поддерживающими его позицию. Менеджер, отстаивающий определённый вариант управленческого решения, ведёт *неформальное* общение с коллегами, убеждая их выступить в его поддержку. В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путём дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут создать ситуацию, при которой ранее поставленные цели и принятые планы будет невозможно реализовать. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого варианта. Решение в коалициях довольно точно воспроизводит реальную среду, в которой работает большинство менеджеров, принимающих решения. Такое решение строится на предположениях: организация состоит из групп с различными интересами; среди менеджеров есть разногласия по решению проблем; информация неопределённая и неполная для принятия решения иным образом; цели организации дебатированы и пересматриваются.

Вербальная информация представляет дополнительный источник письменной и устной информации, используемой в процессе прогнозирования и установки целей организации. При анализе внешней среды чаще всего используется методика сбора устной информации: сведений, полученных благодаря радио, телевидению, сети Internet

о потребителях, поставщиках, конкурентах, во время отраслевых совещаний, от профессиональных организаций, от юристов, бухгалтеров, консультантов и т. д.

Такая информация охватывает все основные факторы внешней среды, которые могут заинтересовать организацию. Она своевременна, доступна и зачастую вполне надежна, хотя иногда бывает неточной и устаревшей. В этом случае использование менеджерами такой информации для формулировки организационных целей чревато большими проблемами при их дальнейшей реализации.

Письменная информация предполагает использование источников информации о внешней среде: газеты, отраслевые журналы, информационные бюллетени и годовые отчёты.

Промышленный шпионаж стал в жизни организаций обычным явлением. Иногда он действительно оказывался весьма полезным способом сбора данных о конкурентах, которые использовались для изменения целей организации. Однако мы говорим об этом отнюдь не в качестве рекомендации, а для того, чтобы предупредить о необходимости защиты сведений, имеющих большую ценность для вашей организации.

7.3.5. Количественные методы прогнозирования

Количественные методы используются в прогнозировании, если есть основания считать, что в прошлом имела место определённая тенденция, которая сохранится и в будущем, а также если имеющейся информации достаточно для статистически достоверной оценки тенденций или взаимосвязей. Если менеджер умеет пользоваться количественными моделями, то выгоды от более верных решений, принятых с их помощью, с лихвой компенсируют расходы на их создание.

Самыми распространёнными количественными методами являются анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.

Анализ временных рядов базируется на предпосылке, что случившееся в прошлом вполне чётко указывает на то, что произойдёт в будущем. Это методика для выявления прошлых тенденций и их применения для разработки прогнозов будущего. Анализ проводится путём составления таблицы или графика, на который наносятся прошлые события.

Анализ временных рядов часто используется для прогнозирования спроса на товары и услуги, потребности в запасах, структуры сбыта с учётом сезонных колебаний и потребности в рабочей силе.

Чем надёжнее и достовернее предпосылка, что будущее будет похоже на прошлое, тем точнее прогноз. Следовательно, в чрезвычайной изменчивой среде, либо если произошло какое-то значительное и всем известное изменение, анализ временных рядов, как правило, бесполезен.

Причинно-следственное моделирование — математический количественный метод прогнозирования бизнеса. Он используется при наличии более чем одной переменной. Это попытка спрогнозировать, что произойдёт в подобных ситуациях, путём исследования статистической взаимосвязи между анализируемым фактором и прочими переменными.

Наиболее сложными причинно-следственными моделями являются эконометрические модели прогнозирования социально-экономического развития организации, региона, страны.

7.3.6. Качественные методы прогнозирования

Если информации недостаточно, менеджеры не разбираются досконально в сложных количественных методиках или если их использование требует больших затрат, менеджер может воспользоваться качественными моделями прогнозирования. Тогда прогноз составляется на основе мнений специалистов. Самыми распространенными методами прогнозирования данного типа являются метод экспертных оценок, совокупное мнение торгового персонала, ожидания потребителей и метод Дельфи.

Метод экспертных оценок позволяет объединить мнения экспертов из отдельных сфер деятельности и вывести среднее мнение. Неформальным вариантом этого метода считается «мозговая атака». Участники такой атаки стараются представить большое число новых идей, после чего некоторые из них тщательно оцениваются. Эта методика, как правило, требует много времени, но, если организация нуждается в множестве новых идей и альтернатив, она очень полезна.

Совокупное мнение торгового персонала позволяет весьма точно провести прогноз спроса на товарных рынках. Эти люди знают потребителей и учитывают последние тенденции быстрее, чем создаётся соответствующая количественная модель. Кроме того, хороший торговый агент зачастую просто «чувствует» рынок и оценивает его точнее, чем количественные модели.

Ожидания потребителей используются для прогнозирования будущей потребности на основе результатов опроса потребителей, во время которых их просят оценить свои будущие потребности.

Собрав эти данные и сделав поправки, исходя из собственного опыта, менеджер может довольно точно спрогнозировать будущий спрос.

Метод Дельфи — версия метода экспертных оценок, представляет собой процедуру, позволяющую достигать консенсуса группы экспертов. Эксперты из самых разных областей заполняют подробную анкету по анализируемой проблеме и составляют письменное мнение. Затем каждому из них предлагают общий перечень ответов других экспертов, просят пересмотреть свой прогноз и, если он всё же расходится с мнениями других специалистов, объяснить, почему. Процедура повторяется обычно 3–4 раза, пока эксперты не придут к единому мнению.

Очень важным условием в данном случае является анонимность, благодаря которой можно избежать группового мышления, межличностных конфликтов и учёта различий в статусе экспертов. Несмотря на некоторые сомнения в надёжности полученных результатов, на которые, несомненно, влияет, какие именно специалисты участвовали в оценке, метод Дельфи с большим успехом применялся для составления самых разных прогнозов — от ожидаемого объёма сбыта продуктов до изменений социальных структур.

Резюме

Решение — выбор одной из имеющихся альтернатив. В менеджменте процесс принятия решений, как правило, систематизирован и определяет направление действий сотрудников отдельного подразделения или организации в целом.

Управленческие решения — альтернативы, которые менеджер должен выбрать, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные его положением в организации. Цель любого управленческого решения — стимулирование достижения целей бизнеса.

Выделяют программируемые и непрограммируемые управленческие решения. Программируемые решения достигаются в результате прохождения принимающим решение лицом определённой последовательности этапов, напоминающих этапы решения уравнения. Непрограммируемые решения принимаются в нетипичных ситуациях.

Решения могут быть приняты на основе интуиции, суждений и рационального подхода. Интуитивные решения осуществляются путём выбора исключительно на основе того, что индивидум считает правильным. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, который делается на основе знаний и опыта. Рациональное решение

не зависит от прошлого опыта; его основой становится объективный аналитический процесс.

Процесс рационального решения может включать несколько этапов: диагностирование проблемы; идентификация ограничений и критериев; выявление альтернатив; оценка альтернатив; выбор альтернативы; реализация решения; обратная связь.

Ограничения управленческих решений: ценности личности, принимающей решения; среда, в которой принимаются решения; время и изменяющаяся среда; информационные ограничения; поведенческие ограничения; процесс принятия управленческих решений — упражнение в искусстве достижения компромисса; взаимозависимость решений.

Применение различных моделей принятия решений позволяет менеджерам оценить альтернативы решений и обеспечить баланс между целями различных подразделений и организации. Моделирование решений в менеджменте осуществляется на основе принципов научного управления и принятия решений, системного анализа, теории систем и исследования операций. Научный метод управления основан на единстве последовательных действий менеджера: наблюдение; выдвижение гипотезы; проверка.

Модель — представление объекта, системы или идеи в форме, отличной от формы самого объекта, системы или идеи.

Существует много причин, по которым возникает необходимость моделирования управленческих решений. Основными являются: природная сложность организационных ситуаций, возникающих в процессе деятельности людей; невозможность экспериментирования в реальной ситуации, даже когда это необходимо; ориентация менеджмента на будущее.

Типы моделей управленческих решений: физическая модель; аналоговая модель; математическая модель. Создание модели выполняется в соответствии с основными этапами постановки задач, построения модели, её проверки, применения и обновления.

Эффективность управленческих моделей снижается под влиянием ряда потенциальных проблем, среди которых наиболее частыми являются некорректные исходные предпосылки, ограниченная информация, отсутствие понимания полученных данных, значительные затраты.

В менеджменте используются модели: теория игр (для оценки влияния того или иного решения менеджеров организации на конкурентов); модель массового обслуживания (для определения оптимального числа каналов обслуживания с учётом спроса); модель

управления запасами (для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также объёма готовых продуктов для хранения на складах); модель линейного программирования (для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов); имитация (для определения поведения реальной ситуации); экономический анализ (для оценки затрат, выгод и рентабельности деятельности организации).

Наряду с моделированием в менеджменте используются методы, которые помогают менеджерам выбирать обоснованные решения из нескольких альтернатив. Один из них — «Дерево решений» — метод принятия решений, представляющий собой схему, по которой продвигается менеджер в процессе разрешения проблемы: оценивает направления своих действий с учётом финансовых возможностей, корректирует полученные результаты с учётом вероятности и сравнения с альтернативами.

Принятие решений является компетенцией менеджера. Однако процесс принятия решений протекает в группах, состоящих из специалистов, большая часть которых является исполнителями этих решений. Анализ участия сотрудников в процессе принятия решений включает: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение и набор правил принятия решений. В менеджменте рассматриваются предельно авторитарный, консультативно-групповой и предельно демократичный стили принятия решений.

Прогнозирование — метод, позволяющий использовать как прошлый опыт, так и текущие предположения относительно будущего с целью его предсказания. Основные типы прогнозов: экономические; технологические; конкуренции; социальные.

Решения в коалициях принимаются в случае отсутствия у менеджеров единого мнения о том, к какой цели следует стремиться или какую линию поведения выбрать. Коалиции — неформальный альянс менеджера с сотрудниками, поддерживающими его позицию. Решение в коалициях строится на предположениях: организация состоит из групп с различными интересами; среди менеджеров есть разногласия по решению проблем; информация неопределённая и неполная для принятия решения иным образом; цели организации дебатруются и пересматриваются.

Количественные методы используются в прогнозировании, если есть основания считать, что в прошлом имела место определённая тенденция, которая сохранится и в будущем, а так же если имеющейся информации достаточно для статистически достоверной оцен-

ки тенденций или взаимосвязей. Самыми распространёнными количественными методами являются анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.

Если информации недостаточно, менеджеры не разбираются досконально в сложных количественных методиках или если их использование требует больших затрат, менеджер может воспользоваться качественными моделями прогнозирования. В этом случае прогноз составляется на основе мнений специалистов. Самыми распространёнными методами прогнозирования данного типа являются: метод экспертных оценок; совокупное мнение торгового персонала; ожидания потребителей; метод Дельфи.

Вопросы для самопроверки

1. Что является результатом труда менеджера?
2. Какой процесс определяет действенность менеджмента, эффективность преодоления возникающих трудностей и достижения целей функционирования и развития организации?
3. Дайте определения понятиям «решение» и «управленческое решение».
4. Какое решение определяется как программируемое?
5. В каких ситуациях принимаются непрограммируемые решения?
6. Какие действия необходимо предпринять, чтобы принять решение?
7. Под воздействием каких факторов могут быть приняты решения?
8. В чём состоят особенности интуитивных решений?
9. Как принимаются решения, основанные на суждениях?
10. От каких факторов зависят рациональные решения?
11. Какие этапы включает процесс подготовки, принятия и реализации рационального решения?
12. Какая информация является релевантной?
13. Что представляют собой критерии принятия решений?
14. Каким образом влияют неопределённость и риск на принятие решения?
15. От каких факторов зависит ценность решения?
16. Для чего необходима обратная связь в процессе подготовки, принятия и реализации решения?
17. Какие ограничения присущи управленческим решениям?
18. На основе каких принципов осуществляется моделирование решений в менеджменте?
19. Дайте определение понятию «модель».

20. Какими причинами обусловлена необходимость моделирования управленческих решений?

21. Дайте характеристику основных типов моделей управленческих решений.

22. Раскройте сущность основных этапов процесса создания модели.

23. Какие проблемы могут возникнуть в процессе моделирования управленческих решений?

24. Какие модели используются в менеджменте при принятии решений?

25. В каких случаях оправдано применение теории игр в менеджменте?

26. Для решения каких задач используется модель массового обслуживания в менеджменте?

27. Для чего используется модель управления запасами в менеджменте?

28. Какой метод используется для создания модели реальной ситуации и её экспериментального использования?

29. Какая модель может быть применена для определения способа распределения дефицитных ресурсов?

30. Почему широкое распространение получила модель безубыточности?

31. Что представляет собой метод «Дерево решений»?

32. Какие составляющие включает анализ участия сотрудников в процессе принятия решений?

33. Дайте характеристику стилей принятия решений.

34. Какие требования предъявляются к процессу участия сотрудников в принятии решений?

35. Какие формы группового участия могут быть применены в принятии решений?

36. Каковы основные преимущества и недостатки участия работников в принятии решений?

37. Что представляет собой метод прогнозирования?

38. На какие вопросы необходимо найти ответы для создания прогноза?

39. В каких случаях применяются экономические и технологические прогнозы, прогнозы конкуренции и социальное прогнозирование?

40. Дайте характеристику решений, принимаемых в коалициях.

41. Какую роль играет вербальная информация при принятии решения?

42. Использование каких источников предполагает получение письменной информации?

43. Дайте определение понятию «промышленный шпионаж».
44. Какие количественные методы прогнозирования являются наиболее распространенными? Почему?
45. Раскройте сущность наиболее часто используемых качественных методов прогнозирования.

Упражнения

Упражнение 7.1. «Этапы рационального решения»

Рациональное решение не зависит от прошлого опыта. Его основой становится объективный аналитический процесс, включающий несколько стадий. Процесс рационального решения может включать несколько этапов.

1. Интуитивные решения осуществляются путём выбора на основе того, что индивидuum считает правильным. Человек не сравнивает «за» и «против» каждой альтернативы и может даже не вникать в ситуацию; он просто делает свой выбор. Интуитивное решение — это то, что мы называем озарением или «шестым» чувством. Если увеличение объёма информации помогает принимать решения менеджерам среднего звена, то руководителям высшего уровня по-прежнему приходится полагаться на интуицию.

2. Решения, основанные на суждениях, иногда кажутся интуитивными, поскольку их логика не сразу заметна. Это выбор, который делается на основе знаний и опыта. Менеджер использует знания о случавшемся с ним ранее в похожих ситуациях, чтобы спрогнозировать результаты разных альтернатив в текущих условиях и принимает решение на основе здравого смысла, выбирает вариант, оказавшийся успешным в прошлом.

3. Выбор альтернативы осуществляется по наиболее позитивным итогам оценки альтернативных решений, если таковые не представляются чем-то неординарным для тех, кто принимает решения; либо, исходя из множества компромиссов, если ни одна альтернатива не может быть выделена как наилучшая. В этом случае основную роль будут играть правильное суждение и опыт.

Упражнение 7.2. «Проблемы моделирования управленческих решений»

Эффективность управленческих моделей снижается под влиянием ряда потенциальных проблем, среди которых наиболее частыми являются:

1. Сложность ситуации — связана с большим количеством переменных, активно влияющих на общий результат. Но ни один менеджер не может их учесть в полном объёме. Несмотря на то, что за последние полвека наука управления ушла вперёд в поиске эффективных решений реальных проблем, менеджмент отмечает нарастание сложности организационных проблем.

2. Некорректные исходные предпосылки — вероятность того, что такое допущение будет точным, достаточно высока. Но многие предпосылки оценке не поддаются и объективно проверить их достоверность невозможно. Поскольку модель базируется на предпосылках, её точность будет зависеть, в том числе, от точности оценки самих предпосылок.

3. Проверка модели — определение, в какой степени она соответствует реальному миру. Необходимо установить, учтены ли при её разработке все компоненты реальной ситуации. Понятно, что чем точнее модель отображает реальный мир, тем выше её потенциал как инструмента, повышающего эффективность принятия управленческих решений, но лишь при условии, что она не слишком сложна в использовании.

Упражнение 7.3. «Неформальные методы принятия решений»

Менеджеры принимают решения, преимущественно обладая на это формальным правом и возможностями, — являясь руководителями отдельных организаций, и используют соответствующие формальные методы. Однако формальные взаимоотношения в менеджменте дополняются отношениями неформальными, которые порождают неформальные методы управления. Какие из перечисленных методов управления Вы можете отнести к неформальным?

1. Метод экспертных оценок позволяет объединить мнения экспертов из отдельных сфер деятельности и вывести среднее мнение. Неформальным вариантом этого метода считается «мозговая атака». Участники такой атаки стараются представить большое число новых идей, после чего некоторые из них тщательно оцениваются.

2. Причинно-следственное моделирование используется при наличии более чем одной переменной. Это попытка спрогнозировать, что произойдёт в подобных ситуациях, путём исследования статистической взаимосвязи между анализируемым фактором и прочими переменными.

3. Решения в коалициях принимаются при отсутствии у менеджеров единого мнения о том, к какой цели следует стремиться или

какую линию поведения выбрать. Такая ситуация может быть свойственна организациям, в которых решения принимаются с участием большого количества или сотрудников. В этом случае, для принятия сложных организационных решений менеджеры могут создавать коалиции — неформальный альянс менеджера с сотрудниками, поддерживающими его позицию.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
7.1	3
7.2	2
7.3	3

Контрольные задания

Контрольное задание 7.1. «Ограничения управленческих решений»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Менеджеры, принимая решения, должны ориентироваться не только на наличие благоприятных условий, которые способствуют достижению поставленных целей, но и видеть ограничения, которые препятствуют получению запланированного результата. Какое из условий, приведённых в перечне, Вы можете назвать ограничением управленческого решения?

1. Принятие решений на основе суждений может оказаться очень полезным, так как типичных _____ в организациях может быть много, и они имеют тенденцию повторяться. Если _____ похожа, то решение может оказаться верным, поэтому работодатели уделяют такое большое внимание стажу и опыту кандидатов на вакантные места менеджеров.

2. Выявление альтернатив, в идеальном случае необходимо выявить все возможные _____, позволяющие устранить причины проблемы. На практике менеджер редко обладает для этого достаточными компетенциями. Более того, оценка излишне большого числа _____, может затруднить выбор, поэтому менеджеры обычно ограничивают число вариантов для анализа несколькими, наиболее предпочтительными _____.

3. Решение принимается в условиях неопределённости, если вероятность потенциальных результатов оценить _____. Это обычно происходит, когда необходимо учесть настолько новые и сложные факторы, что собрать достаточно релевантной _____ о них нельзя. Неопределённость характерна для решений, принимаемых в быстро изменяющейся _____. Самый высокий потенциал неопределённости характерен для среды высоких технологий.

Контрольное задание 7.2. «Модели, используемые в менеджменте»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

В менеджменте используется значительное количество моделей, которые применяются для обоснования управленческих решений. Какие из перечисленных позиций, на Ваш взгляд, возможно отнести к таковым?

1. _____ — представление объекта, системы или идеи в форме, отличной от формы самого объекта, системы или идеи. Основной характеристикой модели является её способность упрощать реальную ситуацию.

2. Экспериментирование — применяется для тестирования альтернативных решений _____ с целью определить, верным ли путём планирует идти менеджмент в решении _____. Однако тестирование альтернатив не всегда возможно ввиду значительных расходов и масштабов эксперимента.

3. Имитация — процесс создания _____ реальной ситуации и экспериментальное её использование для определения поведения этой реальной ситуации (аэродинамическая труба, используемая для проверки характеристик новых _____ самолётов и автомобилей; имитация ожидаемого сбыта в результате изменения цены продукта; повышения производительности труда, прибыли в результате внедрения новой технологии или изменения состава рабочей силы).

Контрольное задание 7.3. «Количественные и качественные методы прогнозирования»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Если информации недостаточно, менеджеры не разбираются досконально в сложных количественных методиках или если их использование требует больших затрат, менеджер может воспользоваться качественными моделями прогнозирования. В этом случае прогноз составляется на основе мнений специалистов. Самыми распространёнными методами прогнозирования данного типа являются:

1. Анализ временных рядов базируется на предпосылке, что случившееся в прошлом вполне чётко указывает на то, что произойдет в будущем. Это методика для выявления прошлых _____ и их применения для разработки _____ будущего. Анализ проводится путём составления таблицы или графика, на который наносятся прошлые события.

2. Ожидания потребителей используется для _____ будущей потребности на основе результатов опроса потребителей, во время которых их просят оценить их будущие потребности. Собрав эти данные и сделав поправки, исходя из собственного опыта, менеджер может довольно точно _____ будущий спрос.

3. Вербальная информация представляет дополнительный источник письменной и устной _____, используемой в процессе прогнозирования и установки _____ организации.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
7.1	1. Принятие решений на основе суждений может оказаться очень полезным, так как типичных <i>ситуаций</i> в организациях может быть много и они имеют тенденцию повторяться. Если <i>ситуация</i> похожа, то решение может оказаться верным, поэтому работодатели уделяют такое большое внимание стажу и опыту кандидатов на вакантные места менеджеров. 2. Выявление альтернатив. В идеальном случае необходимо выявить все возможные <i>альтернативы</i>, позволяющие устранить причины проблемы. На практике менеджер редко обладает для этого достаточными компетенциями. Более того, оценка излишне большого числа <i>альтернатив</i>, может затруднить выбор, поэтому менеджеры обычно ограничивают число вариантов для анализа несколькими, наиболее предпочтительными <i>альтернативами</i>.	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	3. Решение принимается в условиях неопределённости, если вероятность потенциальных результатов оценить <i>невозможно</i>. Это обычно происходит, когда необходимо учесть настолько новые и сложные факторы, что собрать достаточно релевантной <i>информации</i> о них нельзя. Неопределённость характерна для решений, принимаемых в быстро изменяющейся <i>среде</i>. Самый высокий потенциал неопределённости характерен среды высоких технологий.	
7.2	1. <i>Модель</i> — представление объекта, системы или идеи в форме, отличной от формы самого объекта, системы или идеи. Основной характеристикой модели является её способность упрощать реальную ситуацию. 2. Экспериментирование — применяется для тестирования альтернативных решений <i>проблемы</i>, с целью определить, верным ли путём планирует идти менеджмент в решении <i>проблемы</i>. Однако тестирование альтернатив не всегда возможно ввиду значительных расходов и масштабов эксперимента. 3. Имитация — процесс создания <i>модели</i> реальной ситуации и экспериментальное её использование для определения поведения этой реальной ситуации (аэродинамическая труба, используемая для проверки характеристик новых <i>моделей</i> самолетов и автомобилей; имитация ожидаемого сбыта в результате изменения цены продукта; повышения производительности труда, прибыли в результате внедрения новой технологии или изменения состава рабочей силы).	3
7.3	1. Анализ временных рядов базируется на предпосылке, что случившееся в прошлом вполне чётко указывает на то, что произойдёт в будущем. Это — методика для выявления прошлых <i>тенденций</i> и их применения для разработки <i>прогнозов</i> будущего. Анализ проводится путём составления таблицы или графика, на который наносятся прошлые события. 2. Ожидания потребителей используется для <i>прогнозирования</i> будущей потребности на основе результатов опроса потребителей, во время которых их просят оценить их будущие потребности. Собрав эти данные и сделав поправки, исходя из собственного опыта, менеджер может довольно точно <i>прогнозировать</i> будущий спрос. 3. Вербальная информация представляет дополнительный источник письменной и устной <i>информации</i>, используемой в процессе прогнозирования и установок <i>целей</i> организации.	2

Контрольный тест

1. Какое название можно дать альтернативам, которые менеджер должен выбрать, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные его положением в организации?

- 1.1. Увеличение объёма производства.
- 1.2. Удовлетворение потребности.
- 1.3. Управленческое решение.

2. Решения, принимаемые в нетипичных ситуациях, которые не позволяют заранее определить конкретную последовательность этапов, и менеджеру приходится разрабатывать процедуру для принятия каждого решения. В каждой такой ситуации причиной проблемы может быть множество факторов, и менеджер имеет множество вариантов выбора. Как называются такие решения?

- 2.1. Программируемые.
- 2.2. Непрограммируемые.
- 2.3. Компромиссные.

3. Решение, выбор которого производится на основе знаний и опыта, памяти о случившемся ранее в похожей ситуации, называется:

- 3.1. Интуитивное решение.
- 3.2. Решение, основанное на суждениях.
- 3.3. Рациональное решение.

4. Эта модель управленческого решения представляет исследуемый объект, но выглядит несколько иначе. Примером может служить организационная схема предприятия, представляющая визуально порядок и формальную взаимозависимость между отдельными людьми, видами деятельности и подразделениями. Это простой и эффективный способ отображения сложных взаимосвязей в крупной организации. Как принято называть такую модель?

- 4.1. Физическая.
- 4.2. Аналоговая.
- 4.3. Имитационная.

5. Проверка модели — это:

5.1. Определение, какая информация потребуется для построения модели, отвечающей исходным требованиям.

5.2. Определение, в чём заключается основная цель, какие данные можно будет получить с помощью модели, чтобы более эффективно решить проблему.

5.3. Определение, в какой степени модель соответствует реальной действительности.

6. Построение «Дерева решений» позволяет предположить:

6.1. Вероятность события, которое может произойти, если принимаемые решения не окажут влияние на темпы роста доход и прибыли организации. В этом случае менеджер принимает единоличное решение.

6.2. Вероятность события, которое может произойти, если принимаемые решения окажут влияние на поведение конкурентов организации. В этом случае менеджер принимает единоличное решение.

6.3. Вероятность события, которое может произойти, если принимаемые решения не окажут влияния на последующие решения и действия менеджера. В этом случае менеджер принимает единоличное решение.

7. Степень участия сотрудников в процессе принятия решения зависит от ответов на диагностические вопросы относительно самой проблемы, необходимого уровня качества решения и важности вовлечения подчинённых в процесс:

7.1. Конкуренция подчинённых за внимание руководителя к сотрудникам, обладающим авторитетом неформального лидера в коллективе.

7.2. Интерес подчинённых к неформальному сотрудничеству с одним из руководителей организации по мотиву дополнительного вознаграждения.

7.3. Доступ подчинённых к информации. Если у подчинённых достаточно информации, чтобы принять эффективное решение, то менеджер может предоставить им дополнительные полномочия по принятию решения.

8. Прогнозирование — метод, позволяющий использовать как прошлый опыт, так и текущие предположения относительно будущего с целью его предсказания. Если прогнозирование проведено качественно:

8.1. Результатом является обоснованное предположение о возможностях роста производственного потенциала организации.

8.2. Результатом является вероятностное представление о долгосрочном состоянии объекта планирования.

8.3. Результатом является чёткая картина будущего, вполне приемимая в качестве базы для планирования.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.2
3	3.2
4	4.2
5	5.3
6	6.3
7	7.3
8	8.3

Список литературы

1. *Друкер П.* Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. И. Веригина; [науч. ред. Н. Насикан]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. *Кирхлер Э., Шротт А.* Принятие решений в организациях / Пер. с нем. — Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2009. — 176 с.
3. *Маленков Ю. А.* Современный менеджмент. М.: Изд-во Экономика. Учебник СПбГУ, 2010. — 440 с.
4. *Рыженкова И.* Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности / И. К. Рыженкова. — 2-е изд. — М.: Эксмо, 2014. — 72 с.
5. Harvard Business Review (HBR) Эмоциональный интеллект / Harvard Business Review (HBR) — «Альпина Диджитал», 2015. — (Harvard Business Review: 10 лучших статей)

Глава VIII. Мотивация в менеджменте

8.1. Мотивация как процесс побуждения людей к деятельности

8.1.1. Концепция мотивации

Менеджер в процессе своей деятельности планирует и организует работу исполнителей для достижения намеченных целей. В этом процессе может принимать участие различное количество людей, работу которых необходимо координировать для получения запланированного результата. Однако для полного воплощения идей и планов в действия по достижению результата, этого мало. Необходимо мотивировать людей к достижению намеченных целей.

Мотивация в научном менеджменте определяется как процесс побуждения людей к деятельности определённого вида во имя достижения личных и организационных целей. Рассуждая о мотивациях, исследователи подразумевают, что люди в процессе деятельности подвергаются воздействию сил, существующих внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определённых действий. Мотивация работников влияет на их производительность. Менеджер должен направить мотивацию на достижение организационных целей. Изучение мотивации позволяет понять, что заставляет людей работать, что влияет на выбор ими способа действия и почему они придерживаются его в течение некоторого времени.

Простейшая модель мотивации, представленная на рис. 8.1, связана с потребностями человека, процесс удовлетворения которых формирует его поведение.

В зависимости от того, насколько успешным оказывается поведение, человек получает некое вознаграждение, т. е. удовлетворяет потребность. От полученного вознаграждения зависит также оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Вознаграждение может выглядеть как удовлетворение от результатов, полученных при совершении действия, либо как от выгоды, предоставляемой человеку его руководителем (повышение заработной платы, получение премии, продвижение по службе и т. п.).

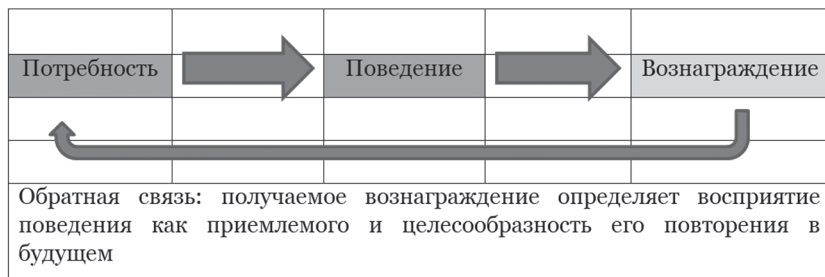


Рис. 8.1. Простейшая модель мотивации

Значение мотивации: используя знания мотивов поведения людей, менеджер имеет возможность добиться от исполнителей поведения, соответствующего целям организации. Изучение теории мотивации и практическое применение её положений позволяет менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к труду более высокой производительности. Если уровень мотивации сотрудников к достижению целей организации недостаточен, менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

8.1.2. Эволюция концепции мотивации

Практика принуждения людей к работе прошла длительный путь эволюции от примитивных до научно обоснованных методов. Веками формировалось и крепло представление у господствующих классов о том, что существуют различные возможности преднамеренного воздействия на людей для выполнения поставленных перед ними целей и задач. Основным таким приёмом была *мотивация кнута и пряника*, при помощи которой можно было относительно легко добиться результата. Считалось, что люди должны быть благодарны правителям за всё, что позволит им прожить ещё хотя бы день.

Такое положение дел наблюдалось даже в западных странах в конце XIX века. В годы промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях европейских стран были настолько тяжелыми, что фермеры уходили в города и просили фабрикантов дать им возможность работать за вознаграждение, которого едва хватало для выживания. Борьба за жизнь при любой возможности становилась закономерностью.

В первом десятилетии XX века, несмотря на достижения технического прогресса, положение работников по найму улучшилось

незначительно. Проблема бессмысленности существования работников на грани выживания стала очевидной. С возникновением научного менеджмента были найдены методы вознаграждения работников, способных регулярно перевыполнять нормы, за полную дневную выработку пропорционально вкладу. Наряду с «кнутом» значение «пряника» выросло, что привело к росту эффективности соответствующего вида мотивации. Повышение производительности труда в результате применения подобной новой методики в сочетании с преимуществами специализации и стандартизации дали потрясающий эффект, а менеджеры и по сей день применяют этот подход к мотивации труда и производства.

По мере роста эффективности технологий, развития форм и методов организации производства и экономического стимулирования, улучшались условия труда работников по найму. По мере их дальнейшего улучшения менеджмент всё лучше понимал, что не только экономические стимулы заставляют человека лучше работать. Предстояло найти новые методы мотивации с учётом психологии и закономерностей поведения человека.

Использование психологии в менеджменте привело в первой четверти XX века к признанию, что мотивация кнута и пряника недостаточно эффективна: решение проблемы лежит не только в увеличении вознаграждения рабочего, но и в изменении условий труда. Импульс этому положению придали концепция подсознательного поведения Зигмунда Фрейда и результаты исследований Элтона Мэйо, одного из немногих теоретиков того времени, обладавших как большими знаниями в области научного менеджмента, так и знаниями в области психологии. Элтон Мэйо стал широко известен благодаря своим экспериментам в 1923–1924 гг. на базе текстильной фабрики в Филадельфии, где текучесть кадров в прядильном цехе была значительно выше, чем на других предприятиях отрасли. По рекомендациям Э. Мэйо руководство фабрики в экспериментальном порядке ввело для прядильщиков два десятиминутных перерыва для отдыха. Эффект был немедленным и впечатляющим. Текучесть кадров резко сократилась, улучшился моральный климат, выросла производительность.

Этот эксперимент укрепил веру Э. Мэйо в то, что менеджмент должен учитывать психологию работника, некоторую иррациональность его поведения. Он пришёл к выводу, что незначительные особенности в сознании обычного человека могут иметь кумулятивный эффект. Они могут и не вызвать значительные изменения в отдельном человеке, но непременно в конце концов приведут к из-

менениям в отрасли. Поскольку психология в то время находилась в зачаточной стадии развития, даже сам Мэйо полностью не осознал важность своих открытий.

Первыми крупными исследованиями поведения работника на рабочем месте стали эксперименты по научному управлению. На основе полученных результатов был сделан вывод, что на производительность индивидуума сильно влияют человеческие факторы, особенно — социальное взаимодействие и групповое поведение.

8.1.3. Современные теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с точки зрения психологии не позволяет нам точно определить, что побуждает человека к труду, но исследования поведения человека на работе позволили в общем объяснить мотивацию и создать прагматические модели мотивации на рабочем месте.

Теории мотивации принято подразделять на две группы.

1. *Содержательные теории мотивации* базируются на идентификации внутренних факторов (потребностей, заставляющих людей поступать тем или иным образом). Родоначальники: Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд и Фредерик Герцберг.

2. *Процессные теории мотивации* сосредоточены на характеристике, как ведут себя люди с учётом восприятия и познания (теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера — Лоулера).

По ряду вопросов эти теории расходятся. Но они не являются взаимоисключающими. Развитие теории мотивации всегда носило эволюционный характер. Эти теории эффективно используются на практике и помогают решать ежедневные проблемы мотивации людей к труду, поэтому в каждом случае необходимо увязывать эти теории с практикой управления.

Для более полного понимания сути содержательных и процессуальных теорий мотивации необходимо обратить внимание на такие фундаментальные проблемы, как концепция потребности и концепция вознаграждения.

8.1.4. Первичные и вторичные потребности

Психологи утверждают, что человек испытывает *потребность*, когда физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Хотя некоторые потребности конкретный индивидуум в конкретный момент времени может и не осознавать, существуют определённые потребности, которые в потенциале ощущает каждый

человек. Возникновение содержательных теорий мотивации — это попытка классифицировать общечеловеческие потребности. До сих пор единой, принятой всеми классификации потребностей не существует, но большинство психологов сходятся на том, что их, в общем, можно поделить.

Первичные потребности — физиологические и врожденные потребности: потребность в пище и воде, дыхании, сне и т. д.

Вторичные потребности по своей природе — психологические, например, потребность в успехе, уважении, любви, власти и принадлежности. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно постигаются с опытом. Поскольку индивидуумы накапливают разный опыт, их вторичные потребности различаются больше, чем первичные.

8.1.5. Влияние потребностей на поведение человека

За потребностями невозможно непосредственно наблюдать, их нельзя и оценить. Об их наличии говорит поведение человека. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что именно потребности мотивируют людей, т. е. побуждают их к действию.

Когда человек ощущает потребность, это пробуждает его к действию. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чём-либо с конкретной направленностью. Это — поведенческий итог потребности, сконцентрированный на достижении цели. *Цели* в данном смысле — это всё, что воспринимается человеком, как нечто позволяющее удовлетворить потребность. Когда индивидум достигает такой цели, его потребность удовлетворяется полностью или частично, или совсем не удовлетворяется. Если человек ощущает потребность в более интересной работе, то ставит цель и начинает искать соответствующее место работы. Это действие побуждает его к достижению цели — повышению в должности, которая обеспечит ему именно эту работу. Но после совершения действия может быть обнаружено, что эта работа не настолько интересна, как представлялось. Результат может привести к тому, что выполнение этой работы будет не таким старательным, поэтому возможно продолжение поиска нового места работы, которая, возможно, удовлетворит потребность (рис. 8.2).

Степень удовлетворённости индивидума при достижении цели влияет на его поведение в подобных ситуациях в будущем. Люди, как правило, стремятся повторять модели поведения, которые ассоциируются у них с удовлетворением потребности, и избегать моделей, которые ассоциируются с неполным удовлетворением.

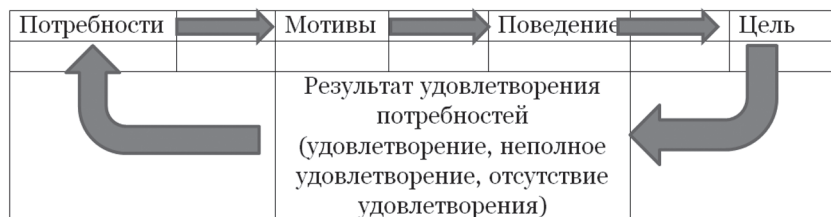


Рис. 8.2. Модель мотивации поведения

По мере того, как индивидум старается решить свои проблемы, он понимает, что некоторые модели поведения постоянно вознаграждаются; иными словами, они становятся решением тех или иных проблем данного человека. Следовательно, когда он сталкивается с такой проблемой в следующий раз, он старается решить её проверенным способом. Со временем он вырабатывает целый ряд таких моделей и полагается именно на них.

Поскольку потребности побуждают индивидума двигаться к цели, которая, с его точки зрения, позволит ему их удовлетворить, менеджеры должны создавать такие ситуации, в которых люди будут чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности, используя поведенческие модели, способствующие достижению целей организации. Важно помнить, что не все рабочие похожи и испытывают высокую потребность в выполнении задач и независимости. Каждый человек — уникальная комбинация самых разных характеристик. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению человека, приводят к их удовлетворению, и моделей поведения для достижения этих целей.

Структура потребностей индивидума определяется уровнем его социализации или ранее приобретённым опытом, и, следовательно, все люди отличаются потребностями, которые наиболее значимы с их точки зрения. Ещё важнее то, что существует множество путей и способов удовлетворения потребностей конкретного типа. Потребность в самоуважении одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником подразделения, а аналогичная потребность другого индивидума будет удовлетворена, если окружающие признают его самым стильным, способным соответствовать самой современной моде. В зависимости от того, как человек может удовлетворить ту или иную потребность, можно судить о его жизненном опыте. Именно на опыте мы узнаём, что одни ситуации более

желательны, так как чаще вознаграждаются, чем другие, и стремимся к ним. Других ситуаций мы стараемся избегать. Следовательно, создание сложных и ответственных рабочих заданий будет иметь позитивный мотивационный эффект для многих рабочих, но далеко не для всех.

Менеджеру всегда надо помнить о ситуативности происходящих событий, то есть помнить о том, что лучшего способа мотивации не существует. Что эффективно для мотивации одних, совершенно не имеет значения для других. Кроме того, сама природа организаций усложняет практическое применение теорий мотивации, ориентированных на индивидуумов. Взаимозависимость рабочих заданий, недостаток информации об эффективности отдельных работников и частые изменения служебных обязанностей вследствие технического прогресса, усложняют задачу мотивации персонала.

8.1.6. Смысл и содержание вознаграждения

Вознаграждения используются с целью поддержки мотиваций. Понятие *вознаграждения* имеет более широкое значение, чем, например, материальное благополучие, с которым оно может быть ассоциировано. Вознаграждение — это всё, что воспринимается индивидуумом как имеющее ценность. Поскольку люди воспринимают ценность по-разному, вознаграждения и их относительная ценность тоже будут оцениваться ими по-разному, поэтому материальное благополучие для различных людей имеет неоднозначное содержание. Собственный дом и автомобиль могут быть для одних людей верхней планкой вознаграждения за многолетний труд. Для других — самое большое значение в жизни имеют власть и мировое господство, поэтому цели будут отличаться, так как неравнозначны и ценности.

Менеджер имеет дело с двумя общими типами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение человек получает от самой работы: ощущение достижения результата, значимости работы, чувство самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, тоже считаются внутренним вознаграждением. Самый простой способ обеспечить персонал вознаграждением данного типа состоит в том, чтобы создать соответствующие условия труда и задачи.

Внешнее вознаграждение человек получает не от самой работы, его дарует организация. Это — повышение заработной платы, повышение по службе, символы служебного статуса, например, отдельный кабинет, похвалы и признания и дополнительные льготы, например, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, страховка и т. д.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях следует использовать внутреннее и внешнее вознаграждения для мотивации персонала, менеджеру необходимо понимать, в чём заключаются потребности работника.

Основы исследования мотиваций. Мотивации исследуются в аспектах: экономического человека; человеческих отношений; человеческих ресурсов.

Аспект экономического человека. Исследование мотиваций работников с позиций экономического человека началось в эпоху научного менеджмента Фредериком Тейлором. Научный менеджмент предполагает систематический анализ выполняемых сотрудниками заданий, его цель состоит в использовании полученных данных для повышения производительности. Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, т. е. работник рассматривается как экономический человек, готовый делать больше за соответствующее вознаграждение. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жёстко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

Аспект человеческих отношений. Исследование мотиваций в аспекте человеческих отношений привлекает внимание к роли неэкономических выгод в стимулировании сотрудника. Работа в группах, близких по интересам или социальным потребностям, позволяет использовать неэкономические стимулы к изменению поведения работника. Например, повышенное внимание к нему со стороны менеджмента и т. д.

Аспект человеческих ресурсов. Исследование в этом аспекте рассматривает каждого индивида как многогранную личность, которой движут разнообразные факторы. К примеру, каждый человек хотел бы иметь хорошую работу, а труд — такое же естественное состояние, как игра. Приверженцы концепции человеческих ресурсов отстаивали ту точку зрения, что предшествующие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наёмных работников посредством использования экономических либо социальных вознаграждений. Если менеджер относится к своим подчинённым как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам, он получает мощный рычаг повышения производительности.

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трёх названных аспектов исследований. Концепция человеческих ресурсов образует фундамент современных подходов к мотивации работников.

8.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации обобщают попытки исследователей выявить потребности, которые побуждают людей к действию, в том числе при исполнении должностных обязанностей на рабочем месте. Базой для современных концепций мотиваций являются работы: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

8.2.1. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

Абрахам Маслоу принадлежит к одному из направлений научных исследований в области психологии — бихевиоризму¹. Его исследования посвящены содержанию человеческих потребностей и их влиянию на мотивацию человека. Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признал, что люди имеют множество различных потребностей, и обосновал вывод, что их можно разделить на пять основных категорий (рис. 8.3).

Удовлетворение потребностей, находящихся вне процесса труда	Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу	Удовлетворение потребностей, находящихся в пределах процесса труда
Образование, религия, личностный рост	Потребности в самореализации	Возможности обучения, продвижения, творчество
Одобрение семьи, друзей, общества	Потребности в самоуважении	Признание коллег, социальный статус
Семья, друзья, социальные группы	Потребности в отношениях принадлежности	Рабочий коллектив, начальники, коллеги
Существование без войны и насилия в экологически чистой среде	Потребности в безопасности	Безопасность труда, льготы, гарантии сохранения рабочего места
Пища, вода, одежда, жилье	Физиологические потребности	Тепло, светло на рабочем месте, заработная плата

Рис. 8.3. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

¹ Бихевиоризм (англ. Behavior — поведение) — направление в психологии, которое отвергло как сознание, так и бессознательное в качестве предмета научного исследования и сводит психику к различным формам поведения, понятого как совокупность реакций организма на стимулы внешней среды.

1. *Физиологические потребности* — потребности, удовлетворить которые необходимо для выживания. Это потребности в еде, воде, жилище, отдыхе.

2. *Потребности в безопасности* — потребности в защите от физической и психологической угрозы со стороны среды и в уверенности в том, что в будущем будут удовлетворены физиологические потребности. Пример — приобретение страхового полиса или поиск работы с хорошими пенсионными планами.

3. *Потребности в отношениях принадлежности* — потребность в принадлежности, в принятии другими людьми, в социальном взаимодействии, в любви и поддержке.

4. *Потребности в самоуважении* — потребности в самоуважении, достижениях, компетентности, уважении других людей и в признании.

5. *Потребности в самореализации* — потребность в реализации своего потенциала возможностей и в личностном росте.

8.2.2. Мотивация и иерархия потребностей

Все потребности человека (рис. 8.3), согласно теории Абрахама Маслоу, можно представить в виде чёткой иерархии: потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на нём начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него наиболее важна. Прежде чем мотивом поведения человека станет потребность высшего уровня, он должен удовлетворить потребность более низкого уровня. Когда удовлетворены наиболее сильные и приоритетные потребности человека, возникают и требуют удовлетворения потребности, следующие в иерархии за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, человек переходит на следующую ступень лестницы мотивов. Поскольку по мере развития личности потенциальные возможности расширяются, потребность в самореализации полностью удовлетворить невозможно. Следовательно, процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, сначала стремится найти пищу, и только потом будет строить жильё. Устроившись удобно и безопасно, он удовлетворит потребность в социальных контактах, а затем начнет активно добиваться уважения со стороны окружающих. Только когда он испытает чувство внутреннего удовлетворения и уважение окружающих, его важнейшей потребностью станет развитие

в соответствии с его потенциальными способностями. Но если ситуация радикально изменится, то важнейшие потребности также изменятся.

Потребности более высокого уровня могут начать влиять на поведение человека, когда потребности относительно низкого уровня удовлетворены не полностью. Уровни иерархии потребностей не следует считать чётко отделёнными друг от друга этапами. Люди обычно начинают искать своё место в сообществе ещё до того, как будут удовлетворены их потребности в безопасности и даже физиологические потребности, то есть, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, поведение человека определяется не только ею. Более того, иерархия потребностей может и не иметь чёткого фиксированного порядка. Эта иерархия не настолько «жёсткая», как может сложиться впечатление из рисунка 8.3. Действительно, потребности большинства людей располагаются приблизительно в указанном порядке, но нельзя исключать иные варианты.

8.2.3. Теория А. Маслоу в практике менеджмента

Теория Маслоу внесла важнейший вклад в понимание факторов, определяющих поведение людей в процессе трудовой и производственной деятельности. Люди имеют огромный диапазон потребностей, и чтобы мотивировать работника к труду, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности благодаря использованию поведенческого шаблона, способствующего достижению целей организации. Но, ограничиться материальными стимулами, поскольку поведение людей определялось потребностями низших уровней, не дальновидно. В течение короткого промежутка времени ситуация может резко измениться.

Менеджерам надо внимательно наблюдать за подчинёнными и как можно лучше определять их активные потребности. Поскольку эти потребности со временем меняются, то не стоит рассчитывать, что метод мотивации, эффективный сегодня, будет эффективен всегда. Для того чтобы не оказаться во вчерашнем дне, необходимо заботиться о дне завтрашнем, то есть выполнять ряд необходимых профилактических решений и действий.

1. *Развивать потребности в отношениях принадлежности* (социальные потребности), с этой целью следует: сохранять возможность общения сотрудников друг с другом; поддерживать отношения коллективизма; проводить собрания коллектива; стимулировать неформальные рабочие группы; создавать условия для социальной активности членов организации.

2. *Поддерживать потребности в уважении*, для этого: предлагать подчинённым более интересные и сложные задания; наладить позитивную обратную связь по результатам эффективности; оценивать и признавать заслуги исполнителей; привлекать исполнителей к подготовке и принятию решений; расширять полномочия исполнителей.

3. *Способствовать реализации потребностей в самореализации*, в этом направлении необходимо: предоставлять исполнителям возможность для дальнейшего обучения и развития; развивать творческие способности людей.

Критический анализ теории Абрахама Маслоу. Теория потребностей Маслоу обеспечила менеджмент весьма полезным описанием процесса мотивации. Но последующие тесты не подтвердили её правоту в полной мере. Людей можно поделить на довольно общие категории по их потребностям высшего или низшего уровня, но чёткой последовательности пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, предложенной Маслоу, судя по всему, не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение одной потребности не приводит к автоматической активации потребностей следующего уровня. Не учитывает теория Маслоу и индивидуальные различия между людьми. Иерархия индивидуальных потребностей может базироваться на личном опыте человека. Так, исходя из своего опыта, один человек будет, прежде всего, стремиться к самореализации, в то время как действия другого будут определяться, в первую очередь, потребностями в уважении, в защищённости и социальными потребностями. У многих людей, выросших во времена депрессий, кризисов, активных боевых действий впоследствии всю жизнь доминирующей оставалась потребность в безопасности и защищённости, даже несмотря на высокий уровень благосостояния.

Менеджеры должны понимать, что разные сотрудники имеют разные предпочтения относительно вознаграждений, и знать, что побуждает одного подчинённого отказываться от сотрудничества с другим. Разные люди стремятся к удовлетворению потребности в разных благах, и, если менеджер видит смысл в эффективной мотивировке исполнителей, он должен знать их потребности.

Теория Абрахама Маслоу, подвергавшаяся критике за недостаточное подтверждение на практике, была модифицирована Клейтоном Алдерфером. В этой теории выделяются только три категории потребностей.

1. *Потребности в существовании* — физическое здоровье и благополучие.

2. *Потребности во взаимосвязях* — удовлетворение во взаимоотношениях.

3. *Потребности в росте* связаны с развитием внутреннего потенциала индивида, стремлением к личностному росту, расширению компетенций.

Модифицированная и базовая модели А. Маслоу имеют несколько схожих черт: обе предусматривают иерархическую структуру потребностей, в обеих утверждается, что индивид продвигается по «лестнице» потребностей последовательно, шаг за шагом. Но К. Алдерфер сократил число категорий потребностей до трёх и предположил, что продвижение между ними является более сложным. В случае если удовлетворить потребность высокого уровня не удаётся, у индивида может произойти возврат к уже удовлетворённой потребности более низкого уровня. Так, работник, которому не удаётся добиться личностного роста, может вернуться к более низкой социальной потребности и направить все свои усилия на увеличение доходов. Таким образом, модель К. Алдерфера является не столь жёсткой, как иерархия потребностей А. Маслоу: она допускает, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от своей способности удовлетворять потребности.

Теория иерархии потребностей объясняет, почему менеджерам организаций необходимо находить способы признания своих сотрудников и привлекать их к принятию решений. Прекрасным мотивационным фактором, причём фактором высокого уровня являются шутки, снимающие усталость от повседневной рутины, способствующие формированию у сотрудников чувства собственной значимости, нужности другим людям.

8.2.4. Теория потребностей Дэвида Кларенса Макклелланда

Моделью мотивации, которая подчёркивает значение потребностей высших уровней, является теория Дэвида К. Макклелланда, который считал, что люди испытывают *три вида потребностей*: потребность во власти, в успехе и в причастности к каким-либо событиям.

Потребность во власти выражается как желание влиять на окружающих. Люди, испытывающие потребность во власти, как правило, открыты, напористы, готовы к конфронтации и стремятся отстаивать

свои исходные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и очень требовательны. Менеджмент, как правило, привлекает их именно потому, что позволяет им проявлять свою власть.

Людей, испытывающих повышенную потребность во власти, но не проявляющих склонности к авантюризму или тирании, стремящихся добиться влияния, прежде всего, благодаря способам социального взаимодействия, следует заранее готовить к высшим управленческим постам. Личное доминирование эффективно только в очень небольших группах; если же лидер хочет эффективно руководить большой группой, ему необходимо задействовать более тонкие формы влияния. Позитивное или лицо власти воплощается в заинтересованности лидера в умении находить цели, способные мотивировать людей, в инициативности при обеспечении членов группы средствами для достижения целей и в формировании у членов группы уверенности в своих силах и компетентности, необходимых им для их достижения.

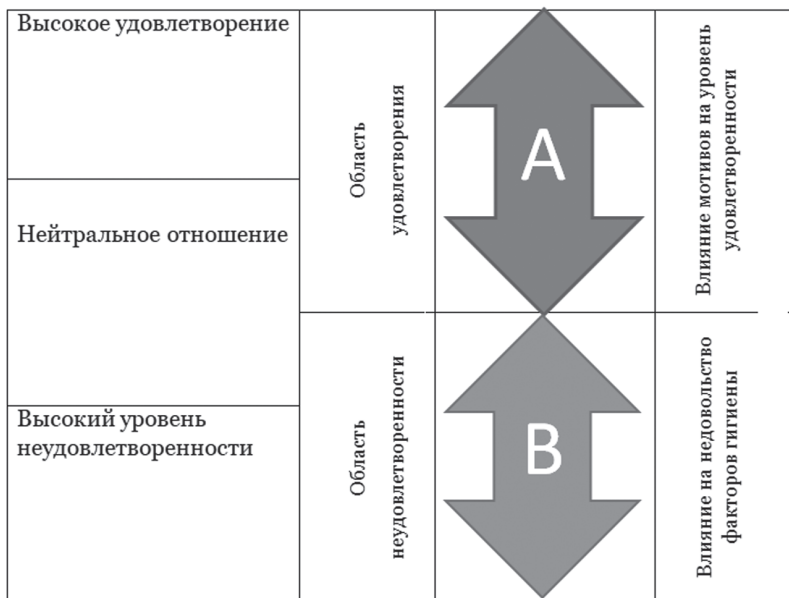
Потребность в успехе также находится на уровне потребности в уважении или потребности в самореализации; она удовлетворяется не столько самим проявлением успеха и подтверждением статуса человека, сколько *процессом* его достижения.

Люди, испытывающие большую потребность в успехе, как правило, избегают риска, предпочитают лично отвечать за решение проблем и стремятся к чёткой обратной связи по результатам своей эффективности. Какой бы сильной ни была потребность индивидуума в успехе, он не сможет её удовлетворить, не имея для этого возможностей, если организация будет сдерживать его инициативу и не будет вознаграждать за достижения. Следовательно, для эффективной мотивации таких людей следует ставить перед ними задачи *с умеренной степенью риска*, предоставлять им достаточные полномочия, чтобы они могли проявлять инициативу, и регулярно вознаграждать их в соответствии с результатами.

Мотивация на основе социальных потребностей по теории Макклелланда практически не отличается от теории Маслоу. Люди, испытывающие сильные *потребности в причастности*, стремятся к общению, к дружеским взаимоотношениям и хотят помогать другим. Их привлекает работа, обеспечивающая большие возможности социального взаимодействия. Менеджеру, управляющему такими исполнителями, необходимо уметь поддерживать атмосферу, не ограничивающую межличностные взаимоотношения, больше общаться с ними и периодически организовывать общие собрания таких сотрудников.

8.2.5. Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Фредерик Герцберг в середине XX века разработал собственную модель мотивации на базе потребностей. В процессе исследования служащие компании, коллектив которой выполнял роль объекта исследования, в определённое время приступили к описанию ситуации в двух аспектах: когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась (рис. 8.4).



А – мотиваторы: достижения, признание, ответственность, труд, личный рост;

В – гигиенические факторы: условия труда, оплата труда, безопасность, политика компании, начальники, межличностные отношения.

Рис. 8.4. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Ф. Герцберг в процессе своего исследования пришел к выводу, что все полученные ответы можно разделить на две общие категории: мотиваторы и гигиенические факторы. *Мотиваторы* — связаны с характером и сутью самой работы. *Гигиенические факторы* связаны со средой, где выполняется работа.

Согласно теории Фредерика Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека

своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к необходимым действиям. Отсутствие или недостаток мотиваторов не приводит к неудовлетворённости людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к повышению эффективности.

Результаты исследований Герцберга и результаты, полученные другими исследователями, позволяют сделать вывод, что факторы, влияющие на степень удовлетворения работой и мотивирующие людей, совершенно отличны от факторов, приводящих к их неудовлетворению своей работой. Поскольку при анализе причин удовлетворённости или неудовлетворённости работой необходимо рассматривать две группы разных факторов, можно сделать вывод, что эти два чувства не являются противоположными. Противоположным чувством удовлетворения работой будет его отсутствие, а отнюдь не неудовлетворение; а обратным чувством неудовлетворённости — отсутствие этого чувства, а не чувство удовлетворённости работой.

Теория Герцберга в практике менеджмента. По теории Герцберга само наличие гигиенических факторов в рабочей среде не мотивирует работников, а лишь не позволяет возникнуть чувству неудовлетворённости работой. А чтобы мотивировать людей, менеджер должен обеспечить наличие в этой среде не только гигиенических факторов, но и мотиваторов. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря программам *обогащения работы*. Их суть в том, что рабочее задание изменяется и расширяется с тем, чтобы обеспечивать работнику большее вознаграждение и личное удовлетворение. Обогащение труда заключается в структурировании работы таким образом, чтобы исполнитель почувствовал её сложность и значимость и был относительно независим в решениях, чтобы максимально исключить монотонные и рутинные операции, повысить ответственность за данное задание и усилить чувство самостоятельности.

Для эффективного применения теории Герцберга на практике менеджеру необходимо составить подробный перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов, опуская все остальные, и дать сотрудникам возможность самим указать, какие для них более предпочтительны.

Критика теории Герцберга. Несмотря на то, что теория Герцберга успешно применялась, у неё есть критики. Больше всего критикуется методика исследований. Когда людей просят обдумать и описать ситуации, в которых им особо нравилась или не нравилась их работа, они обычно объясняют благоприятные ситуации своими

действиями и тем, что им подконтрольно, а в неблагоприятных видениях других людей и то, что от них не зависит. Следовательно, полученные результаты, по меньшей мере частично, были обусловлены способом, которым он формулировал вопросы. Кроме того, один и тот же фактор рабочей среды может вызвать удовлетворение одного работника и неудовлетворение другого, и наоборот. Следовательно, источниками мотивации могут стать и гигиенические факторы, и мотиваторы — всё зависит от потребностей человека. У разных людей — разные потребности, и мотивировать их будут разные факторы.

Отсутствие определённой взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере работников, весьма удовлетворённых своей работой, поскольку она предоставляет им широкие возможности для социального взаимодействия с коллегами, но мотивы для повышения производительности труда у них практически отсутствуют. Иными словами, повышение производительности является вторичной целью по отношению к целям, которые работники преследуют на работе. Усиление мотиваторов не всегда приводит к повышению производительности.

Поскольку социальные потребности для многих людей очень важны, обеспечение их таким мотиватором, как усиление ответственности, может не повысить уровень их мотивации и никак не сказаться на их производительности, особенно если их коллеги воспринимают повышение производительности, как нарушение норм, установившихся в группе.

К мотивации необходимо относиться, как к ситуативному процессу. То, что мотивирует человека в одной ситуации, может не оказать на него никакого влияния в другой ситуации. В общем и целом, можно сказать, что хотя вклад Герцберга в понимание мотивации ценен, его теория недостаточно учитывает ситуативные переменные. Дальнейшие исследования подтвердили, что для полноценного объяснения механизма мотивации надо учесть множество поведенческих факторов и факторов среды. Такие выводы привели к разработке процессуальных теорий мотивации работников организации.

8.3. Процессные теории мотивации

Процессные теории мотивации описывают, что направляет поведение на достижение той или иной цели и как человек выбирает ту или иную модель поведения. В этих теориях не оспаривается существования потребностей, но утверждается, что поведение людей определяется *не только* потребностями. Поведение людей, по про-

цессуальным теориям, отличается определённым стилем, зависит от восприятия и ожиданий индивидуума и обстоятельств конкретной ситуации.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации — теории ожидания, подкрепления, справедливости и концепция Портера — Лоулера.

8.3.1. Теория ожидания

Теория ожидания, согласно идее Виктора Врума (рис. 8.5), базируется на предположении, что наличие потребности не является единственным условием достижения цели. Индивидуум ожидает, что к получению желаемого его приведет *стиль поведения*.

Ожидания можно рассматривать как оценку индивидуумом вероятности конкретного события. Рассуждения строятся согласно следующей логике: усилия — результаты; результаты — вознаграждение; удовлетворение результатом. *Ожидания в отношении усилий — результатов* ($U - R$) отражают взаимосвязь между затраченными усилиями и достигнутыми результатами. Ожидания могут быть *оптимистичными* и *пессимистичными*. В первом случае люди ожидают, что усилия приведут к желаемым результатам, во втором — не приведут к желаемым результатам. В том случае, если люди не видят прямой зависимости между затрачиваемыми усилиями и последующими результатами, то по теории ожидания их мотивация снизится. Это может произойти из-за того, что у человека неправильная самооценка, недостаточная профессиональная подготовка, отсутствуют необходимые полномочия для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждения ($R - V$) — это ожидание определённого вознаграждения за достигнутые результаты. В случае, когда человек не видит взаимосвязи между результатами и желаемым вознаграждением, мотивация к труду ослабевает. Если человек уверен, что достигнутые им результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему их не достичь, его мотивация тоже ослабеет.

Третий фактор, влияющий на мотивацию, — предполагаемая степень удовлетворения либо неудовлетворения человека в результате полученного им вознаграждения. Если степень удовлетворения результатом низкая, т. е. ценность предлагаемого вознаграждения для данного индивидуума низка, то по теории ожидания мотивация к труду также снизится. Следовательно, можно сделать вывод, что если *любой* из этих трёх факторов будет неадекватен,

то и мотивация, и показатели эффективности труда человека будут низкими. Взаимосвязь между этими факторами можно выразить следующей формулой:

Мотивация = $Y - P \times P - B \times \text{удовлетворённость результатом}$

Ожидания, что усилия дадут желаемый результат	X	Ожидания, что результаты обеспечат желаемое вознаграждение	X	Воспринимаемая ценность вознаграждения	=	Мотив
E - P		P - O				

Рис. 8.5. Модель мотивации В. Врума

Теория ожиданий в практике менеджмента. Менеджерам, которые стремятся повысить мотивацию сотрудников, теория ожиданий даёт следующие рекомендации.

1. Поскольку потребности у людей самые разные, одно и то же вознаграждение они оценивают по-разному; значит, менеджерам следует соотнести его с потребностями конкретного сотрудника. Достаточно часто работник получает вознаграждение и только после этого оценивает его. Кроме того, для эффективной мотивации необходимо установить чёткую зависимость между результатами и вознаграждением, т. е. вознаграждать людей за эффективную работу и лишать вознаграждения за плохую.

2. Менеджеры должны сформировать высокие, но реалистичные ожидания относительно результатов деятельности подчинённых и донести до сотрудников, что они способны их добиться, приложив максимум усилий. Как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Если ожидания менеджера велики, исполнители, как правило, работают хорошо; если менеджер не ждёт от исполнителей многого, уровень их производительности, скорее всего, будет низким.

3. Влияние ожиданий одного человека на поведение другого признано в педагогике и психологии. А вот идея, что ожидания менеджера серьёзно влияют на индивидуальную и групповую эффективность труда их подчинённых, до сих пор широкого признания не получила. Кроме того, чтобы работник ожидал, что сможет достичь уровня эффективности, необходимого для получения вознаграждения, которое имеет для него ценность, ему надо предоставить полно-

мочия, достаточные для выполнения поставленной задачи, а также провести соответствующие тренинги, обеспечив тем самым необходимый уровень профессиональной подготовки.

8.3.2. Теория подкрепления

Теория подкрепления привлекает внимание к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования вознаграждений и наказаний.

Средства подкрепления:

- поведение сотрудника может подвергаться регулированию;
- основой регулируемого поведения является *закон эффекта*, согласно которому индивиды стремятся к повторению позитивного подкрепленного поведения или избегают демонстрировать неподкрепляемые действия.

Подкрепление — любые действия, которые вызывают повторение или, подавление определённых образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравочуждений, наказание, угасание.

Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться. Различные типы подкреплений представлены на рис. 8.6. и в табл. 8.1.

1. Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение сотрудника, демонстрирующего желаемое поведение и стимулирующее его к повторению подобных действий.

2. Отказ от нравочуждений означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда данный метод называют негативным подкреплением. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники вынуждены поступать «правильно» с точки зрения менеджмента и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения (высокие показатели выполнения рабочих заданий не дают повода для выговоров со стороны начальника).

3. Наказание является негативным результатом действий работника, когда он ведёт себя крайне нежелательным для организации образом. Менеджер ожидает, что негативный результат послужит наказанием и вероятность того, что подобное поведение повторится в будущем, уменьшится. Исследователи высказывают

противоречивые мнения относительно эффективности наказаний. Данный метод подвергается критике за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало вести себя.

4. Угасание предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения. Демонстрируемый работником образец поведения остаётся без подкрепления, а значит, он вряд ли будет повторяться.

Задача	Действие исполнителя	Действие менеджера	Тип подкрепления
Поставлена задача: повысить интенсивность труда	Исполнитель повышает интенсивность труда	Поощрение работника: повышение оплаты труда	Позитивное подкрепление: вероятность повторения желаемого поведения повышается
		Отказ от негативных замечаний	Отказ от нравоучений: вероятность повторения желаемого поведения повышается
	Исполнитель игнорирует выполнение задачи	Отказ от повышения в должности; изменения в оплате труда согласно показателям результата	Угасание: вероятность повторения желаемого поведения снижается
		Выговор, замечание	Наказание: вероятность повторения желаемого поведения снижается

Рис. 8.6. Мотивационная теория подкрепления

Частота и интервалы действий, подкрепляющих или подавляющих те или иные образцы поведения сотрудников, называются *графиком подкрепления*. Перечислим его виды:

1. Постоянное подкрепление, если поощряется каждое проявление желаемого поведения.

2. Частичное подкрепление, когда поощрение происходит лишь в определённых случаях:

- подкрепление с фиксированным интервалом — работник получает вознаграждение через промежутки времени (премии, бонусы);
- подкрепление с фиксированным уровнем производится через определённое число проявлений желаемого поведения (телеграммы);

- подкрепление с переменным интервалом производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени (по результатам посещения директором регионального офиса);

- подкрепление с переменным уровнем, учитывающее число повторов желаемого поведения (премирование каждую вторую неделю).

Поведение сотрудника, система мотиваций и подкреплений создают условия для выполнения рабочих заданий.

Рабочее задание — элемент труда, за выполнение которого несёт ответственность конкретный сотрудник. Выполнение заданий обеспечивает сотрудникам получение выгод, удовлетворяющих их потребности. Менеджеры должны чётко осознавать, какие аспекты рабочих заданий мотивируют сотрудников к высокой производительности.

Выделяют следующие подходы к изменению содержания рабочих заданий:

- упрощение рабочих заданий происходит за счёт сокращения числа заданий, приходящихся на одного сотрудника. Упрощение рабочих заданий производится путём стандартизации, специализации и разделения труда. Это путь к рутинизации труда и снижению его содержания;

- ротация рабочих заданий предполагает перемещение работников от выполнения одних задач к другим. Ротация позволяет совместить повышение производительности и разнообразие труда. Но по истечении определённого времени ощущение новизны рабочих заданий проходит, они вновь воспринимаются как монотонные, рутинные;

- расширение рабочих заданий предполагает объединение узких задач в одну. Данная практика — реакция на недовольство работников чрезмерным упрощением труда;

- обогащение рабочих заданий предполагает внедрение в процесс труда мотивационных факторов: ответственности, признания, возможности для роста, обучения и достижений. Работники сами контролируют необходимые им ресурсы, решают проблемы организации труда и личностного роста, самостоятельно определяют уровень интенсивности усилий.

Характеристики рабочих заданий:

- разнообразие задач;
- индивидуальность задач;
- значимость задач;
- автономия;
- обратная связь.

Различные задания предоставляют индивидам разные возможности для оценки результатов своих усилий. Перечисленные характеристики рабочих заданий приносят наибольшее удовлетворение тогда, когда в процессе труда индивиды пребывают в определённых психологических состояниях. Разнообразие, индивидуальность и значимость задач вызывают у человека ощущение значимости его работы. В этом случае индивид получает удовлетворение от труда. Автономия пробуждает в человеке ощущение ответственности, обратная связь даёт знание фактических результатов труда. Сотрудник осознаёт, насколько хорошо (или плохо) он выполняет свои задачи и в случае необходимости, для того чтобы добиться более высоких результатов, изменяет организацию или интенсивность труда.

Личные и рабочие результаты. Ощущение значимости, ответственности и знание фактических итогов деятельности — выражается в личных и рабочих результатах: высокой мотивации к труду, высоким показателям выполнения задач, высокой степени удовлетворения от труда, низкой текучести кадров.

Уровень потребностей в росте. Предполагается, что потребности людей в росте и развитии сугубо индивидуальны. Если человек хочет всего лишь удовлетворить свои базовые потребности, модель оказывается малоэффективной. Если же у индивида развиты потребности в личностном росте и достижениях, включая стремление к высоким результатам труда, эффективность модели весьма велика.

Наделение властью — передача сотрудникам дополнительных властных полномочий для самостоятельного принятия решений для мотивации к высокопроизводительному труду.

Таблица 8.1

Мотивационные программы вознаграждения за труд

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Известна также как оплата за заслуги
Участие в доходах	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией (бизнес-единицей) поставленных целей. Стимулирует работу в командах
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что в свою очередь мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)

Название программы	Описание
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей

Работники получают информацию о деятельности организации. В организации, широко использующих принципы наделения властью, работники получают свободный доступ к информации, необходимой для самостоятельного выбора способов выполнения рабочих заданий и принятия соответствующих решений.

Сотрудники обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей организации. Для того чтобы развить эти знания и навыки, организации осуществляют специальные обучающие программы, в ходе реализации которых сотрудники осваивают методы самостоятельного решения производственных проблем и повышения качества продукции. Работники обладают властью, достаточной для принятия самостоятельных решений. Сотрудники организации могут оказывать непосредственное влияние на исполнение различных рабочих процедур и деятельность организации в целом. Как правило, оно осуществляется в форме самоуправляемых рабочих команд или специальных групп по контролю и улучшению качества.

Уровень вознаграждения работников определяется результатами деятельности организации. В организациях, в которых работники имеют широкие властные полномочия, вознаграждение зачастую зависит от первичных результатов деятельности. Работники могут иметь «долю в деятельности организации», то есть через определённый промежуток времени между исполнителями может быть распределён фиксированный процент от прибыли. Доля каждого конкретного работника определяется по системе индивидуальных оценок.

8.3.3. Теория справедливости

Теория справедливости объясняет, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают свой результат с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, в человеке возникает психологическое напряжение. В результате сотрудник будет испытывать мотив снять это напряжение и восстановить баланс. Возникает *мотив справедливости*.

Он может сделать это, либо снизив уровень затрачиваемых усилий, либо попытавшись изменить получаемое вознаграждение. Следовательно, те, кто считают, что им недоплачивают, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить зарплату. В то же время люди, считающие, что им переплачивают, будут нацелены на поддержание интенсивности труда на прежнем уровне и даже повысить её. Исследования показали, что люди, считающие, что их вознаграждают неадекватно, стремятся работать менее старательно, а те, кто считают, что их вознаграждение больше, чем следовало, не склонны что-либо изменять.

Теория справедливости в практике менеджмента. Основной вывод из теории справедливости для менеджеров заключается в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут прилагать меньше усилий. Следует помнить, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с коллегами из своей или других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку эффективность труда людей, считающих, что их вознаграждают несправедливо, как правило, снижается, им обязательно надо объяснить причины существующей разницы. Например, более высокая зарплата коллеги может объясняться его большим опытом, благодаря которому он работает с лучшими показателями. Если разница в вознаграждении обусловлена разной эффективностью труда, необходимо разъяснить людям, получающим меньшее вознаграждение, что, когда эффективность их труда повысится, непременно вырастет и вознаграждение.

Некоторые менеджеры пытаются решить проблему несправедливости вознаграждения, стараясь держать в тайне суммы заработной платы. К сожалению, это не только трудно реализуется технически, но и приводит к тому, что люди подозревают несправедливость даже там, где её нет. Кроме того, как следует из теории ожидания,

действуя таким образом, организация не сможет воспользоваться позитивным мотивационным влиянием увеличения зарплаты в связи с повышением по службе.

8.3.4. Концепция Портера — Лоулера

Концепция Лайнела Портера и Эдварда Лоулера представляет комплексную процессную теорию мотивации, в которой объединены элементы теории ожиданий и теории справедливости (рис. 8.7).



Рис. 8.7. Концепция Портера — Лоулера

Эта модель включает пять переменных: усилие, способности, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно модели Портера — Лоулера результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, личных характеристик и от восприятия им своей роли. Уровень усилий варьируется в зависимости от воспринимаемой ценности вознаграждения и от ожидания, что данный уровень усилий позволит получить конкретное вознаграждение. Более того, эта теория устанавливает взаимосвязь между вознаграждением и результатами деятельности; в частности, индивидум удовлетворяет свои потребности через вознаграждение, полученное за конкретные результаты.

Концепция Портера — Лоулера в практике менеджмента. Важнейший вывод: *результат ведёт к удовлетворению*. Это полностью противоречит взглядам многих менеджеров. Находясь под влиянием ранних теорий человеческих отношений, менеджеры часто считают, что удовлетворение обуславливает высокие трудовые

показатели, то есть счастливые работники лучше работают. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы вызывает удовлетворение и улучшение результатов труда.

Резюме

Работу людей в организации необходимо не только координировать, но и мотивировать их для получения запланированного результата. *Мотивация* — процесс побуждения людей к деятельности определённого вида во имя достижения личных и организационных целей. Используя знания мотивов поведения людей, менеджер имеет возможность добиться от исполнителей поведения, соответствующего целям организации.

Практика принуждения людей к работе прошла длительный путь эволюции от примитивных (*мотивация «кнута и пряника»*) до научно обоснованных методов. Результаты экспериментов по научному управлению показали, что на производительность индивидуума сильно влияют человеческие факторы, особенно — социальное взаимодействие и групповое поведение.

Теории мотивации принято подразделять на две группы: содержательные теории мотивации, которые базируются на идентификации внутренних факторов (потребностей, заставляющих людей поступать тем или иным образом); процессные теории мотивации сосредоточены на характеристике, как ведут себя люди с учётом восприятия и познания.

Возникновение содержательных теорий мотивации — попытка классифицировать общечеловеческие потребности. В общем виде эти потребности можно поделить на *первичные потребности* (физиологические и врождённые потребности: потребность в пище и воде, дыхании, сне и т. д.); *вторичные потребности* (по своей природе психологические, например, потребность в успехе, уважении, любви, власти и принадлежности). Ощущение человеком потребности побуждает его к действию. *Побуждение* — ощущение недостатка в чём-либо с конкретной направленностью; это поведенческий итог потребности, сконцентрированный на достижении цели. *Цели* в данном смысле — это всё, что воспринимается человеком, как нечто позволяющее удовлетворить потребность.

Структура потребностей индивидуума определяется уровнем его социализации или ранее приобретённым опытом, и, следовательно, все люди отличаются потребностями, которые наиболее важны с их точки зрения. Существует множество путей и способов удовлетво-

рения потребностей конкретного типа. Менеджеру следует учитывать ситуативность происходящих событий и то, что лучшего способа мотивации не существует.

Вознаграждения используются с целью поддержки мотиваций. Вознаграждение — всё, что воспринимается индивидуумом как имеющее ценность. Менеджер имеет дело с двумя общими типами вознаграждения: *внутреннее вознаграждение, которое человек получает от самой работы; внешнее вознаграждение, которое человек получает не от самой работы, его дарует организация.*

Мотивации людей исследуются в аспектах: экономического человека; человеческих отношений; человеческих ресурсов.

Базой для современных содержательных концепций мотиваций являются работы: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Согласно теории Маслоу, люди имеют множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных иерархически расположенных категорий: *физиологические потребности; потребности в безопасности; потребности в отношениях принадлежности; потребности в самоуважении; потребности в самореализации.* Потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на нём начнут сказываться потребности более высоких уровней. Теория Абрахама Маслоу, подвергавшаяся критике за недостаточное подтверждение на практике, была модифицирована Клейтоном Алдерфером.

Моделью мотивации, которая подчёркивает значение потребностей высших уровней, является теория Дэвида МакКлелланда, который считал, что люди испытывают *три вида потребностей*: потребность во власти, в успехе и в причастности к каким-либо событиям. Мотивация на основе социальных потребностей по теории МакКлелланда практически не отличается от теории Маслоу.

В модели Ф. Герцберга представлены две общие категории: мотиваторы и гигиенические факторы. *Мотиваторы* — связаны с характером и сутью самой работы. *Гигиенические факторы* связаны со средой, где выполняется работа. По теории Герцберга, само наличие гигиенических факторов в рабочей среде не мотивирует работников, а лишь не позволяет возникнуть чувству неудовлетворённости работой. А чтобы мотивировать людей, менеджер должен обеспечить наличие в этой среде не только гигиенических факторов, но и мотиваторов. Несмотря на то, что теория Герцберга успешно

применялась, у неё есть критики. Больше всего критикуется методика исследований.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации — теории ожидания, подкрепления, справедливости и концепция Портера — Лоулера.

Теория ожидания, согласно идее Виктора Врума, базируется на предположении, что наличие потребности не является единственным условием достижения цели. Индивидуум ожидает, что к получению желаемого его приведёт *стиль поведения*. *Ожидания* можно рассматривать как оценку индивидуумом вероятности конкретного события.

Теория подкрепления привлекает внимание к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Её приверженцы исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования вознаграждений и наказаний. Средства подкрепления: поведение сотрудника может подвергаться регулированию; основой регулируемого поведения является *закон эффекта*. *Подкрепление* — любые действия, которые вызывают повторение, или подавление определённых образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравочений, наказание, угасание.

Теория справедливости объясняет, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают свой результат с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, в человеке возникает психологическое напряжение. В результате сотрудник будет испытывать мотив снять это напряжение и восстановить баланс. Возникает *мотив справедливости*.

Концепция Лайнела Портера и Эдварда Лоулера представляет комплексную процессную теорию мотивации, в которой объединены элементы теории ожиданий и теории справедливости. Эта модель включает пять переменных: усилие, способности, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно модели Портера — Лоулера, результаты зависят от затраченных сотрудником усилий, его способностей, личных характеристик и от восприятия им своей роли. Уровень усилий варьируется в зависимости от воспринимаемой ценности вознаграждения и от ожидания, что данный уровень усилий позволит получить конкретное вознаграждение.

Вопросы для самопроверки

1. Почему необходимо мотивировать людей в организации к достижению намеченных целей?
2. Дайте определение понятию «мотивация», применяемое в научном менеджменте.
3. Дайте характеристику составляющих простейшей модели мотивации.
4. Какие этапы в своём формировании и развитии прошли концепции мотивации?
5. На какие группы подразделяются теории мотивации?
6. Назовите основные содержательные теории мотивации.
7. Назовите основные процессные теории мотивации.
8. Дайте определение понятию «потребности».
9. Какие потребности являются первичными, а какие вторичными?
10. Что представляет собой побуждение?
11. Дайте характеристику составляющих модели мотивации поведения.
12. Для каких целей используется вознаграждение?
13. С какими общими типами вознаграждения имеет дело менеджер?
14. В каких аспектах исследуются мотивации?
15. Раскройте сущность теории иерархии потребностей А. Маслоу.
16. Раскройте сущность теории потребностей Д. К. Макклелланда.
17. Раскройте сущность двухфакторной теории Ф. Герцберга.
18. Раскройте сущность теории ожидания В. Врума.
19. Раскройте сущность теории подкрепления.
20. Какие мотивационные программы вознаграждения за труд могут быть применены в современных организациях?
21. Раскройте сущность теории справедливости.
22. Раскройте сущность концепции Портера — Лоулера.

Упражнения

Упражнение 8.1. «Влияние потребностей на поведение человека»

Когда человек ощущает потребность, это мотивирует (побуждает) его к действию. Мотив (побуждение) — это ощущение недостатка в чём-либо с конкретной направленностью. Это поведенческий итог потребности, сконцентрированный на достижении цели. Цели

в данном смысле — это всё, что воспринимается человеком, как нечто позволяющее удовлетворить потребность. Когда индивидуум достигает такой цели, его потребность удовлетворяется полностью или частично, или совсем не удовлетворяется.

В какой последовательности человеку свойственно пройти путь от потребностей к достижению поставленной цели?

1. Потребности — Самоуважение — Самореализация — Цель.
2. Потребности — Безопасность — Самоуважение — Цель.
3. Потребности — Мотивы — Поведение — Цель.

Упражнение 8.2. «Теория Макклелланда в практике менеджмента»

Моделью мотивации, которая подчёркивает значение потребностей высших уровней, является теория Дэвида Макклелланда, который считал, что люди испытывают три вида потребностей:

1. Потребности в самореализации — потребности в реализации своего потенциала возможностей и в личностном росте.

2. Потребности в безопасности — потребности в защите от физической и психологической угрозы со стороны среды и в уверенности в том, что в будущем будут удовлетворены физиологические потребности. Пример — приобретение страхового полиса или поиск работы с хорошими пенсионными планами.

3. Потребность во власти выражается как желание влиять на окружающих. Люди, испытывающие потребность во власти, как правило, открыты, напористы, готовы к конфронтации и стремятся отстаивать свои исходные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и очень требовательны. Менеджмент, как правило, привлекает их именно потому, что позволяет им проявлять свою власть.

Упражнение 8.3. «Теория справедливости в практике менеджмента»

Теория справедливости объясняет, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают свой результат с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение указывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, в человеке возникает психологическое напряжение. В результате сотрудник будет испытывать мотив снять это напряжение и восстановить баланс. Возникает мотив справедливости. Какой урок должен извлечь менеджер из этой теории?

1. Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут прилагать меньше усилий. Однако следует помнить, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер.

2. Сотрудники обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей организации. Для того чтобы развить эти знания и навыки, организации реализуют специальные обучающие программы, в ходе их осуществления сотрудники осваивают методы самостоятельного решения производственных проблем и повышения качества продукции.

3. Работники обладают достаточной для принятия самостоятельных решений властью. Сотрудники организации могут оказывать непосредственное влияние на исполнение различных рабочих процедур и деятельность организации в целом. Как правило, оно осуществляется в форме самоуправляемых рабочих команд или специальных групп по контролю и улучшению качества.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
8.1	3
8.2	3
8.3	1

Контрольные задания

Контрольное задание 8.1. «Смысл и содержание вознаграждения»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Известно, что вознаграждение за определённый вид деятельности, например, — труд, используется с целью поддержки мотивации человека к деятельности определённого вида (труда). Что следует понимать под вознаграждением в наиболее общем виде? Как трактуется вознаграждение в теориях мотивации?

1. Полная победа в борьбе за личную власть в масштабах мирового господства отдельного _____ в определённый момент времени для конкретного _____.

2. Вознаграждение — всё, что воспринимается _____, как имеющее _____ в определённый момент времени для конкретного индивидуума.

3. Неуклонный рост материального благополучия отдельного _____ как совокупность материальных благ, предназначенных для личного потребления в определённый момент времени для конкретного _____.

Контрольное задание 8.2. «Теория Герцберга в практике менеджмента»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Фредерик Герцберг в середине XX века разработал собственную модель мотивации на базе потребностей. В процессе исследования служащие компании, коллектив которой выполнял роль объекта исследования, в определённое время приступили к описанию ситуации в двух аспектах: когда их работа приносила им особое удовлетворение и когда она особенно им не нравилась. Ф. Герцберг в процессе своего исследования пришёл к выводу, что все полученные ответы можно разделить на две общие категории: мотиваторы и гигиенические факторы. Мотиваторы связаны с характером и сутью самой работы. Гигиенические факторы связаны со средой, где выполняется работа. Какое из положений раскрывает практическое значение этой теории?

1. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря потребности в уважении, для этого: предлагать _____ более интересные и сложные _____; наладить позитивную обратную связь по результатам эффективности; оценивать и признавать заслуги исполнителей; привлекать _____ к подготовке и принятию решений; расширять полномочия исполнителей.

2. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря прекрасному _____ фактору, причём фактору высокого уровня, которым являются шутки, снимающие усталость от _____ рутины, способствующие формированию у _____ чувства собственной значимости, нужности другим людям.

3. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря программам обогащения работы. Их суть в том, что _____ задание изменяется и расширяется с тем, чтобы обеспе-

чивать _____ бóльшее вознаграждение и личное удовлетворение. Обогащение труда заключается в структурировании _____ таким образом, чтобы исполнитель почувствовал её сложность и значимость и был относительно независим в решениях, чтобы максимально исключить монотонные и рутинные операции, повысить ответственность за данное задание и усилить чувство самостоятельности.

Контрольное задание 8.3. «Концепция Портера — Лоулера в практике менеджмента»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Концепция Портера — Лоулера представляет комплексную теорию мотивации, которая включает пять переменных: усилие, способности, восприятие, результаты, вознаграждение и степень удовлетворения. Согласно этой концепции, результаты зависят от усилий, затраченных сотрудником, его способностей, личных характеристик и от восприятия им своей роли. Уровень усилий варьируется в зависимости от воспринимаемой ценности вознаграждения и от ожидания, что данный уровень усилий позволит получить вознаграждение. Эта теория устанавливает взаимосвязь между вознаграждением и результатами деятельности. Какой практический результат из этой концепции могут почерпнуть менеджеры организации?

1. Поскольку эффективность труда людей, считающих, что их вознаграждают _____, как правило, снижается, им обязательно надо объяснить причины существующей _____.

2. Результат ведёт к удовлетворению. Это полностью противоречит взглядам многих _____. Находясь под влиянием ранних теорий человеческих отношений, _____ часто считают, что удовлетворение приводит к высоким трудовым показателям, то есть, счастливые работники лучше работают. Авторы этой концепции, напротив, полагают, что чувство выполненной работы имеет следствием удовлетворение и улучшение результатов.

3. Если разница в _____ обусловлена эффективностью труда, необходимо разъяснить людям, получающим мёньшее _____, что, когда эффективность их труда повысится, непременно вырастет и _____.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
8.1	1. Полная победа в борьбе за личную власть в масштабах мирового господства отдельного <i>индивидуума</i> в определённый момент времени для конкретного <i>индивидуума</i>. 2. Вознаграждение — всё, что воспринимается <i>индивидуумом</i>, как имеющее <i>ценность</i> в определённый момент времени для конкретного индивидуума. 3. Неуклонный рост материального благополучия отдельного <i>индивидуума</i> как совокупность материальных благ, предназначенных для личного потребления в определённый момент времени для конкретного <i>индивидуума</i>.	2
8.2	1. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря потребности в уважении, для этого стали: предлагать <i>подчинённым</i> более интересные и сложные <i>задания</i>; налаживать позитивную обратную связь по результатам эффективности; оценивать и признавать заслуги исполнителей; привлекать <i>исполнителей</i> к подготовке и принятию решений; расширять полномочия исполнителей. 2. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря прекрасному <i>мотивационному</i> фактору, причём фактору высокого уровня, которым являются шутки, снимающие усталость от <i>повседневной</i> рутины, способствующие формированию у <i>сотрудников</i> чувства собственной значимости, нужности другим людям. 3. Многие организации попытались реализовать эту теорию благодаря программам обогащения работы. Их суть заключается в том, что <i>рабочее</i> задание изменяется и расширяется для обеспечения <i>работнику</i> большего вознаграждения и личного удовлетворения. Обогащение труда заключается в структурировании <i>работы</i> таким образом, чтобы исполнитель почувствовал её сложность и значимость и был относительно независим в решениях, чтобы максимально исключить монотонные и рутинные операции, повысить ответственность за данное задание и усилить чувство самостоятельности.	3
8.3	1. Поскольку эффективность труда людей, считающих, что их вознаграждают <i>несправедливо</i>, как правило, снижается, им обязательно надо объяснить причины существующей <i>разницы</i>.	2

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	2. Результат ведёт к удовлетворению. Это полностью противоречит взглядам многих <i>менеджеров</i>. Находясь под влиянием ранних теорий человеческих отношений, <i>менеджеры</i> часто считают, что удовлетворение имеет следствием высокие трудовые показатели, то есть, счастливые работники лучше работают. Авторы этой концепции, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведёт к удовлетворению и улучшению результатов. 3. Если разница в <i>вознаграждениях</i> обусловлена эффективностью труда, необходимо разъяснить людям, получающим меньшее <i>вознаграждение</i>, что, когда эффективность их труда повысится, непременно вырастет и <i>вознаграждение</i>.	

Контрольный тест

1. Выберите определение мотивации, которое соответствует, на Ваш взгляд, требованиям научного менеджмента.

1.1. Мотивация — процесс поиска менеджером возможностей удовлетворения потребностей сотрудников организации.

1.2. Мотивация — процесс определения стимулов к эффективно-му труду сотрудников организации.

1.3. Мотивация — процесс побуждения людей к деятельности определённого вида во имя достижения личных и организационных целей.

2. Рассуждая о мотивациях, исследователи подразумевают:

2.1. Люди в процессе деятельности подвергаются воздействию сил, существующих внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определённых действий.

2.2. Люди в процессе деятельности подвергаются управляющему воздействию со стороны менеджера, вынуждающего их трудиться на собственное благо.

2.3. Люди в процессе деятельности подвергаются воздействию сил природы, которые оказывают на людей воздействие.

3. Исследования поведения человека позволили в общем объяснить мотивацию и создать прагматические теории мотивации:

3.1. Теория кнута и пряника.

3.2. Хоторнский эффект.

3.3. Процессные теории.

4. Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу признал, что люди имеют множество различных потребностей, и обосновал вывод, что их можно разделить на пять основных категорий. Одной из этих базовых потребностей является:

4.1. Потребность во власти выражается как желание влиять на окружающих. Люди, испытывающие потребность во власти, как правило, открыты, напористы, готовы к конфронтации и стремятся отстаивать свои исходные позиции.

4.2. Потребность в успехе также находится на уровне потребности в уважении или потребности в самореализации; она удовлетворяется не столько самим проявлением успеха и подтверждением статуса человека, сколько процессом его достижения.

4.3. Потребность в отношениях принадлежности — потребность в принадлежности, в принятии другими людьми, в социальном взаимодействии, в любви и поддержке.

Все потребности человека, согласно теории А. Маслоу, можно представить в виде чёткой иерархии: потребности нижних уровней требуют удовлетворения и влияют на поведение человека прежде, чем на нём начнут сказываться потребности более высоких уровней. Какое из последующих положений может логично продолжить размышления и не выйти из логики Абрахама Маслоу?

5.1. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него наиболее важна.

5.2. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая находится на порядок выше в иерархии потребностей.

5.3. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, удовлетворение которой требует от человека минимум издержек в конкретный момент времени.

5. Теория Маслоу внесла важнейший вклад в понимание факторов, определяющих поведение людей в процессе трудовой деятельности. Люди имеют огромный диапазон потребностей, и чтобы мотивировать работника к труду, необходимо:

6.1. Дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности благодаря использованию поведенческого шаблона, способствующего достижению целей организации.

6.2. Дать ему возможность получать за труд такое вознаграждение, которое он сможет логично обосновать при заключении трудового контракта.

6.3. Дать ему возможность выбирать по своему усмотрению тот вид задач, к выполнению которого он физически и психологически больше готов в конкретный момент времени.

6. Теория ожидания, согласно идее Виктора Врума, базируется на предположении, что наличие потребности не является единственным условием достижения цели. Индивидуум ожидает, что к получению желаемого его приведёт:

7.1. Радостное сообщение о событии.

7.2. Сложность выполнения задач.

7.3. Стил ь поведения.

7. Теория подкрепления привлекает внимание к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования вознаграждений и наказаний. Какие средства подкрепления используются в практике менеджмента согласно этой теории?

8.1. Поведение сотрудника может подвергаться регулированию.

8.2. Поведение сотрудника может стать примером для подражания.

8.3. Поведение сотрудника может быть осуждено судом.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.1
3	3-3
4	4-3
5	5.1
6	6.1
7	7-3
8	8.1

Список литературы

1. *Кирхлер Э., Родлер К.* Мотивация в организациях / Пер. с нем. — Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2008. — 168 с.
2. *Кноринг В. И.* Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов по специальности «Менеджмент». — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Изд-во НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001. — 528 с.
3. *Коэн Ален Р.* Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 507 с.
4. *Маслоу А.* Мотивация и личность / Пер. с англ. — СПб.: Евразия, 1999. — 316 с.
5. *Маслоу А.* Новые рубежи человеческой природы. Смысл: М.: Альпина нон-фикшн, 2011.

Глава IX. Лидерство, влияние и власть в организации

9.1. Влияние и власть

9.1.1. Лидерство: влияние и власть

Индивидуумы, группы и неформальные организации могут оказать сильное влияние на эффективность деятельности организации. В связи с этим менеджерам необходимо направлять усилия индивидуумов, групп и неформальных организаций на достижение общих целей. Эта задача решается при помощи власти, личного влияния и лидерства. Лидерство является важнейшим условием эффективного менеджмента. Менеджеры становятся настоящими лидерами, когда добиваются успеха, оказывая сильное влияние на других людей. Между менеджментом и лидерством имеются весьма существенные отличия.

1. Менеджмент — интеллектуальный и физический процесс, в ходе которого подчинённые выполняют предписанные им формальные обязанности и достигают конкретных целей. Менеджером человек становится в процессе предоставления ему полномочий согласно обязанностям, которые он выполняет в организации по должности.

2. Лидерство — процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на других людей, в том числе, входящих в состав группы или организации. Лидерами становятся не по воле вышестоящих руководителей организации, хотя способность руководить и вести за собой людей можно приобрести путём делегирования полномочий. Лидеров, как правило, не ограничивают рамки полномочий и границы структурных подразделений организации. Нередко менеджер становится лидером людей, никак не связанных с ним организационно.

Лидер организации (группы, подразделения) — человек, который одновременно является эффективным лидером и менеджером. В процессе своей деятельности этот человек способен оказывать положительное влияние на других таким образом, чтобы они выполняли порученную им работу.

Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы, направляя их на достижение организационных целей.

Влияние — действие одного индивидуума, изменяющее поведение другого индивидуума. Средства, которыми один человек может влиять на другого, могут варьировать в широком диапазоне. Менеджерам необходимо уметь оказывать влияние на людей предсказуемыми и законными способами. Менеджеры должны оказывать влияние на людей так, чтобы действия менеджеров привели к достижению целей организации. Чтобы быть эффективным лидером, менеджеру необходимо иметь и использовать *власть*.

Власть — способность влиять на поведение других.

9.1.2. Потребность менеджера во власти

Кроме формальных полномочий, менеджеру нужна власть, поскольку он зависит от людей как в пределах, так и вне своей компетенции. Менеджерам необходимо развивать власть, так как они всегда зависят от ряда людей, которые формально им не подчиняются, и потому, что в современных организациях практически никто не будет полностью подчиняться непрерывному потоку приказов только потому, что их отдаёт руководитель. Надлежащее применение власти — необходимое условие эффективности любой организации.

Каждый менеджер зависит от своего непосредственного начальника, подчинённых и коллег по работе. По сути, они — часть его среды. Без их помощи он не сможет эффективно выполнять должностные обязанности. Многие менеджеры также зависят от индивидуумов и организаций за рамками их организации: поставщиков, клиентов, конкурентов, регулирующих органов и профсоюзов. В идеальной ситуации все эти люди и силы должны были бы с готовностью сотрудничать с менеджером и предоставлять ему все необходимое для выполнения его задач, однако, к сожалению, в реальном мире все намного сложнее.

Даже если менеджер явно обладает полномочиями направлять усилия подчинённых, это не всегда возможно. Подчинённые могут отказаться выполнить требование менеджера, отрицая его полномочия. Современные работники намного образованнее своих предшественников и меньше подчиняются традиционной власти. Даже если такая проблема не стоит, менеджеры часто зависят от людей, которые им вообще формально не подчиняются. Если менеджер не способен эффективно использовать влияние и власть, он не сможет выполнять должностные обязанности, что с высокой степенью вероятности приведёт к снижению эффективности его работы и деятельности организации.

9.1.3. Баланс власти в организации

Концепция зависимости эффективности организации от использования менеджерами влияния и власти отнюдь не подразумевает, что влияние и власть легко навязывать независимо от чувств, желаний и способностей других сотрудников организации. Результат влияния и власти зависит также от личности, на которую они направлены, от ситуации и способностей лидера. Абсолютной власти просто не существует, поскольку никто не способен влиять на всех в любой ситуации.

В организационной среде власть лишь отчасти определяется должностной иерархией. Степень власти в конкретной ситуации определяется не только уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от действий подчинённых.

Власть подчинённых. В значительной степени менеджер обладает властью над подчинёнными, поскольку они зависят от него экономически и организационно. Однако в ряде случаев подчинённые получают власть над менеджером:

- менеджер получает от подчинённых информацию, необходимую для принятия решений;
- менеджер включён в структуру неформальных отношений с людьми, в содействии которых он нуждается в процессе принятия решений;
- менеджер испытывает влияние подчинённых в процессе выполнения порученных заданий.

В той степени, в какой подчинённый зависит от менеджера, равно как менеджер зависит от подчинённого, второй подвластен первому, равно как и первый становится подвластным второму.

Менеджер должен понимать, что поскольку его подчинённые зачастую обладают властью, активное использование своей власти в одностороннем порядке может привести к тому, что рано или поздно они также выразят готовность продемонстрировать свою власть. А это может привести к пустой трате усилий и неполному достижению целей, поэтому эффективный менеджер будет стремиться поддерживать определённый баланс власти, достаточной для достижения целей, но не вызывающей у подчинённых чувства беспомощности и неприятия.

Власть коллег по организации. Кроме подчинённых, над менеджером могут иметь власть его коллеги. Чем больше полезной информации, ресурсов или услуг один менеджер предоставляет другому, тем больше его власть над ним. Менеджер может усилить свою власть, заставив людей понять, что они зависят от него при

получении необходимых ресурсов: доступа к влиятельным людям, информации, услугам, деньгам и т. д.

Влияние вышестоящих руководителей. Кроме подчинённых и коллег, над менеджером имеют власть его непосредственные руководители, заполняющие верхние уровни организационной иерархии. Вышестоящие руководители доводят информацию до менеджеров (используя цели, задачи и показатели при помощи программ, планов, приказов, распоряжений и т. д.), обеспечивают ресурсами и получают информацию обратного действия (в виде докладов, отчётов, достижений и т. п.) и вознаграждают за результаты труда (мотивируя и применяя методы экономического и социального стимулирования).

9.1.4. Формы власти и влияния

Для того, чтобы успешно использовать власть, менеджеру необходимо создать систему зависимости исполнителей и демонстрировать высокую степень умения удовлетворить потребности, важные для исполнителей.

Менеджеры, используя различные формы и методы влияния, побуждают подчинённых исполнять свою волю. Подчинённые *ожидают*, что их потребности будут удовлетворены в зависимости от их поведения. Подчинённые формируют ожидания относительно того, что может произойти в результате конкретных действий. Поступив тем или иным образом, подчинённый воспринимает влияние этого поступка на состояние его потребностей; а менеджер воспринимает эффект от своего влияния на поведение подчинённого. Со временем менеджер и подчинённый вырабатывают определённую модель поведения.

Отличают следующие формы власти:

1. *Власть, основанная на принуждении*, осуществляется на основе веры в то, что человека могут наказать так, что он не сможет удовлетворить важную для него потребность.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*, осуществляется на основе веры человека в то, что будет удовлетворение важной для него потребности в случае выполнения им взятых на себя обязательств.

3. *Экспертная власть* осуществляется на основе веры человека в то, что эксперт обладает специальными знаниями, позволяющими ему удовлетворить какую-либо потребность человека благодаря этим специальным знаниям.

4. *Эталонная власть* базируется на характеристиках влияющего, которые очень привлекательны для человека, испытывающего влияние.

5. *Власть традиций* базируется на вере последователя в то, что влияющий имеет право отдавать приказы, а его долг — им подчиняться. Он подчиняется потому, что традиция учит, что это ведёт к удовлетворению его потребностей.

6. *Законная власть* проявляется, когда подчинённый выполняет приказы менеджера потому, что тот стоит на более высокой ступеньке иерархии. Все менеджеры обладают законной властью, поскольку им предоставлены для этого официальные полномочия (в пределах закона).

7. *Власть на основе убеждения* означает, что исполнитель в полной мере понимает, что он делает и почему. Лидер не говорит исполнителю, что надо делать, он убеждает его это сделать.

8. *Власть на основе участия* в деле признания власти и способностей исполнителя идет ещё дальше убеждения. Лидер не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю и даже мнение. Он не убеждает его принять сформулированную им цель, а просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

9.1.5. Динамика власти

На динамику власти в организации оказывают воздействие следующие факторы.

1. Разнообразие целей, ценностей, принципов, восприятия событий, происходящих с сотрудниками, работающими в организации. Члены организации отличаются друг от друга и обычно действуют, преследуя свои цели так, чтобы это было для них полезным и соответствовало их ценностям, интересам и предпочтениям. Разнообразие не затрагивает проблемы власти лишь в том случае, если люди могут действовать независимо друг от друга.

2. Взаимозависимость создаёт почву проявления власти. В организации взаимозависимы, прежде всего, начальники и подчинённые. Начальники ставят цели и задачи, обеспечивают подчинённых ресурсами, стимулируют их труд, дают согласие на оплату его результатов, поэтому начальники получают власть над подчинёнными. Вместе с тем, от качества работы подчинённых зависит успех руководящей работы начальника и его продвижение по карьерной лестнице. Вследствие этого начальник и подчинённые взаимозависимы. У этих людей разные интересы, цели и ценности, однако начальник может добиться желаемого результата, используя свою власть.

Подобным образом складываются взаимозависимости в работе различных подразделений, выполняющих отдельные виды работ.

Так, люди, работающие в бытовом подразделении, зависят от людей, проектирующих новые виды продукции, и от людей, занятых непосредственно её производством. Взаимозависимость условий и результатов деятельности подразделений организации определяется:

- структурой внешней среды;
- структурой организации;
- стилем руководства в организации;
- природой и особенностями выполняемых задач;
- степенью обеспеченности подразделений ресурсами.

Ограниченность ресурсов обостряет борьбу за власть в организации. Различные сотрудники и их группы используют власть, чтобы добиться желаемого. Подготовка бюджетов подразделений, аттестация сотрудников, реструктуризация, повышения в должности и увольнения вызывают активность людей, потому что перечисленные события связаны, в первую очередь, с распределением ресурсов. Чтобы определить потенциал для борьбы за власть в организации, нужно хорошо знать структуру её ресурсов (материальные и нематериальные фонды, информация, территория, бюджет, возможности для повышения зарплаты и т. п.).

9.1.6. Источники власти

1. *Должность* в организации. Определяет обязанности менеджера и исполнителей, с которыми менеджер взаимодействует, выполняя свои обязанности. Каждая должностная позиция позволяет использовать определённые полномочия, возложить ответственность, наделить ресурсами и т. д. Должностная позиция может значительно увеличить потенциал качеств того человека, который её занимает. Это достигается благодаря:

- ключевому характеру должностной позиции, который определяется тем, в какой степени зависят сотрудники от человека, занимающего конкретную должность;
- значимости должностной позиции, которая определяется тем, насколько она важна для приоритетной деятельности компании;
- заметности — в какой степени влиятельные люди в организации обращают внимание на данную позицию;
- гибкости — степени свободы действий, предоставляемой данной позицией занимающему её человеку. Гибкая позиция даёт возможность предлагать новое и проявлять инициативу, это усиливает её ключевой характер, значимость и заметность.

2. *Компетентность* приобретается благодаря обучению в высших учебных заведениях и опыту работы по специальности. Часто

является основным источником влияния для новых сотрудников организации, так как у них отсутствуют ресурсы, информация, опыт работы в организации и сеть контактов внутри компании.

3. *Успешность* может быть важным источником влияния опытных профессионалов. Успех организации зависит от её лучших работников, а их заслуги дают им возможность влиять и на собственное будущее, и на другие аспекты деятельности организации. Хорошие результаты работы укрепляют репутацию среди коллег, что даёт возможность завязать новые деловые контакты и получить доступ к дополнительным источникам влияния.

4. *Личность* включает привлекательные личностные качества и располагающее поведение в отношении сотрудников:

- физические характеристики (активность, энергетика, мобильность, интеллект, непринуждённость речи, работоспособность, внешность и др.);
- особенности характера (представления о морали, этические ценности, честность, креативность, уверенность, целеустремленность, ответственность и др.);
- социальные черты (способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, популярность, репутация, общительность, навыки межличностного общения, участие в общественной жизни, дипломатичность, тактичность).

Однозначного ответа на вопрос, благодаря какому именно сочетанию личностных качеств менеджеру удастся добиться власти над людьми, получено не было. Выявить факты взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями крайне сложно. Однако именно комбинация личных качеств, с одной стороны, формирует поведение менеджера-лидера; с другой стороны, поведение менеджера-лидера испытывает влияние комбинации внешних факторов, то есть, конкретной ситуации. В исследованиях последних лет акцент сместился с изучения характерных черт менеджера-лидера на поведение, формируемое в процессе обучения и воспитания, испытывающее воздействие особенностей конкретной ситуации.

9.1.7. Инструменты власти

Для влияния на людей могут быть использованы такие инструменты, как:

1. *Угрозы* могут вызывать негативные ассоциации. Тем не менее, это одна из базовых стратегий, так как власть позволяет использовать угрозы и быстро завоевать формальный авторитет. Угрозы можно использовать в случае:

- обладания значительной властью;
- ограниченного времени на реакцию;
- расчёта на «взрыв» сильных эмоций;
- полного отсутствия сознательного отношения к делу;
- если иные способы воздействия результата не дали и т. п.

2. *Сотрудничество* часто используется потому, что эту стратегию можно применять, когда есть что предложить потенциальному партнёру. В наличии должны быть ресурсы, которые можно обменять на влияние. Сотрудничество может быть эффективным в том случае, если:

- простого подчинения недостаточно;
- требуется сознательная приверженность и лояльность;
- время не ограничено;
- необходимо решение, от которого выиграют обе стороны;
- партнёры придерживаются одних и тех же ценностей.

3. *Ценности*, закладываемые в сознание сотрудников нормами организационной культуры. Используются, если необходимо добиться сознательной приверженности сотрудников для решения в сжатые сроки задач, требующих не простого подчинения руководству, а творческого поиска нестандартного решения в условиях новых обстоятельств.

4. *Эмоции* используются в случае нетривиальной ситуации. Такие эмоции, как страх, гордость, надежда, могут быть эффективными средствами влияния на людей.

5. *Аргументация* эффективна в тех ситуациях, когда необходимо добиться лояльности и сознательной приверженности объекта влияния. В этом случае много времени может потребоваться на обсуждение актуальных проблем. Однако при наличии доверия можно добиться успеха в достаточно сжатые сроки. Человек, приводящий аргументы в пользу рационального решения обсуждаемых проблем, как правило, вызывает доверие сотрудников. Однако любые доводы могут оказаться неэффективными в ситуациях, где господствуют сильные эмоции. В этом случае лучше оставить попытку убедить оппонента, выждать какое-то время или изменить тактику. Когда эмоциональное напряжение снизится, вновь обратиться к логическим доводам.

Угрозы, сотрудничество, эмоции, аргументы — это инструменты, которые менеджер может использовать, чтобы влиять на исполнителей, апеллируя к их потребностям. Но даже тот редкий менеджер, который имеет в распоряжении все эти инструменты, должен учитывать и другие факторы:

- иметь власть недостаточно;
- власть должна быть реальной, чтобы заставить людей работать с энтузиазмом, ради достижения поставленных целей;
- влияние будет сильным, если исполнитель высоко ценит потребность, к которой апеллируют, считает её удовлетворение важным событием;
- влияние будет ещё более сильным, если исполнитель думает, что его усилия позволят ему оправдать ожидания лидера.

Если один из факторов отсутствует, власть может быть резко ослаблена.

9.1.8. Парадоксы власти

Первый парадокс власти заключается в том, что люди часто её воспринимают как враждебную силу. На самом деле проблема для менеджмента и бизнеса заключается не столько в её избытке, сколько в безвластии. Люди, как ни странно, предпочитают работать под началом властного начальника, который располагает ресурсами и информацией и чей успех приносит признание не только ему самому, но и подчинённым. Это играет большую роль в становлении профессиональной карьеры любого сотрудника, в том числе и менеджера.

Безвластие часто приводит к хаотичному управлению, для которого характерны мелочность, стремление к диктату, излишней регламентации. Ответственность без власти, т. е. без ресурсов, необходимых для достижения успеха, становится источником напряжения и стресса, а не фундаментом успеха. Слабые руководители, считающие, что подчинённые их не воспринимают должным образом, не склонны поощрять инициативу и ответственность, предпочитают сохранять контроль «в своих руках», а в качестве меры воздействия применять наказания. В этой ситуации работники чувствуют ограничения своих возможностей и стараются защитить те немногие ресурсы автономии и влияния, которыми обладают. Это часто приводит к местничеству и бюрократическим интригам, что снижает эффективность труда.

Второй парадокс власти заключается в том, что чрезмерное применение власти может уменьшить возможность менеджера оказывать влияние. Тактика угроз и манипуляций со временем вызывает сопротивление тех, кто стал объектом такого влияния.

Третий парадокс власти относится к изменениям, которые могут возникнуть в человеке, обладающим властью. Власть со временем приводит к искажению его самооценки и неверному восприятию окружающих его людей. Постепенно он начинает переоценивать

свою значимость и собственный вклад в работу и недооценивать значимость и вклад других сотрудников. Тенденция к собственному возвеличиванию и принижению других ведёт к злоупотреблениям властью. Чрезмерное использование власти вызывает сопротивление и в результате приводит к неудаче.

Четвёртый парадокс заключается в том, что чем больше человек готов делиться властью, тем больше он выигрывает. Делегирование власти усиливает её, повышает лояльность людей и укрепляет навыки принятия решений, что повышает успешность работы всей группы. Положительные результаты работы обычно повышают авторитет менеджера и делают его более заметным в организации, в итоге он получает больше ресурсов и лучший доступ к информации, которые являются основой власти. Анализ парадоксов власти помогает понять, что власть и влияние дают неоднозначные результаты. С одной стороны, они есть источник идей и навыков, с другой, — повод задуматься об этике власти.

9.2. Стили лидерства

Лидерство — способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Теории лидерства раскрывают наиболее эффективные характеристики лидерства и факторы их эффективности. В научном менеджменте представлены три подхода к определению важнейших факторов эффективного лидерства: личные качества лидеров, поведение лидеров и ситуация, сложившаяся вокруг лидеров.

9.2.1. Личные качества лидеров

Первые целенаправленные исследования лидерства были проведены в первой половине XX века. Они были сосредоточены на выявлении *качеств* или личностных *характеристик* эффективных лидеров. Согласно теориям, которые объединили личные качества лидеров в важнейший фактор эффективности, наиболее известные лидеры обладают необходимым набором определённых характеристик. Выявив эти качества, люди могут научиться их развивать и становиться эффективными лидерами. Внимание исследователей было сосредоточено, прежде всего, на интеллекте, знаниях, привлекательной внешности, честности, креативности и уверенности в себе.

Результаты дальнейших исследований показали:

- человек не становится лидером исключительно благодаря наличию определённой комбинации качеств;

- характеристики эффективного лидерства варьируются в зависимости от определённой ситуации;
- в различных ситуациях лидеры проявляют разные навыки и качества;
- модель личных характеристик лидера должна быть в определённой мере взаимосвязана с качествами, деятельностью и целями его подчинённых.

9.2.2. Поведение лидеров

Во второй половине XX века интерес исследователей лидерства постепенно сместился от личных качеств к поведенческим характеристикам лидеров. Появились соответствующие теории. Согласно *поведенческим теориям лидерства* его эффективность зависит не от личных качеств лидера, а, прежде всего, от манеры поведения лидера и отношений с подчинёнными. Поведенческий аспект стал основой для классификации стилей лидерства или моделей поведения, сделавшей свой вклад в понимание сложностей лидерства.

Поведенческий подход в значительной степени продвинул развитие теории лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении лидера, благодаря которому он может побудить людей к достижению организационных целей. Этот подход имел один серьёзный недостаток: в его основе лежала предпосылка о существовании *одного наилучшего стиля* лидерства. Ранние теоретики бихевиоризма считали, что самыми эффективными в современных организациях будут демократичные лидеры, внимательно и чутко относящиеся к подчинённым. Однако, как показали результаты исследований, единого, наилучшего стиля лидерства не существует. Очевидно, эффективность стиля зависит от конкретной ситуации, и при изменении ситуации меняется и стиль лидерства, который может быть на тот момент признан наиболее эффективным.

9.2.3. Ситуативное лидерство

Личные качества и поведение являются необходимыми элементами лидерства, несмотря на то, что непосредственной связи с эффективностью не было выявлено. Позднее было выявлено, что более важное значение для эффективности лидерства могут иметь ситуативные факторы: потребности и характеристики подчинённых, характер задачи, требования внешней среды и объём информации, имеющийся в распоряжении лидера.

В итоге современная теория лидерства предложила *ситуативный подход*. Современные исследователи постарались выявить, какие стили поведения и качества лидеров наиболее подходят для разных ситуаций. Результаты их исследований показали, что разные ситуации требуют не только разных организационных структур, но и разных способов лидерства, обусловленных характеристиками конкретной ситуации. Таким образом, лидер должен уметь вести себя в разных ситуациях по-разному.

Для того чтобы понять, почему получил дальнейшее развитие ситуативный подход к лидерству, необходимо рассмотреть базовые концепции ситуативного лидерства.

9.2.4. Теория авторитарного и демократичного лидерства

Стили лидерства не являются противоположностями, а взаимно дополняют друг друга, то есть находятся в определённом континууме (рис. 9.1).

Для определения крайних точек этого континуума применяются две системы. Традиционная система классифицирует стили в диапазоне от либерального до авторитарного (рис. 9.1), а вторая система — от стиля, ориентированного на деятельность, до стиля, ориентированного на человека (рис. 9.2).

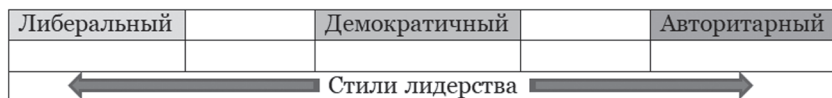


Рис. 9.1. Авторитарно-либеральный континуум

Либеральное лидерство. Либеральный лидер, согласно теории Курта Левина, буквально, поступает так, как он этого сам считает необходимым, то есть, в зависимости от того, как разворачивается ситуация. Лидер либерального толка предоставляет подчинённым практически полную свободу в выборе целей и контроле над их достижением. Либеральное лидерство характеризовалось минимальным участием руководителя.

Авторитарный лидер обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю последователям и при необходимости делает это, не колеблясь. Он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня подчинённых, исходя из того, что именно это их уровень. В теории «Х» Дуглас Мак-Грегор охарактеризовал отношение авторитарного лидера к работникам. Согласно этой теории,

авторитарные лидеры оценивают потенциальных сотрудников организации следующим образом:

- люди по своей природе не любят работать и при каждой возможности уклоняются от работы;
- люди в основной массе лишены амбиций, стараются избегать ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили;
- больше всего люди стремятся к защищённости;
- чтобы заставить людей работать, их надо принуждать, контролировать и угрожать им наказаниями.

Автократ централизует власть, максимально структурирует работу подчинённых и практически не привлекает их к принятию решений. Он жёстко контролирует всю работу в сфере своей компетенции и, добиваясь нужного уровня эффективности, может оказывать психологическое давление на сотрудника: угрожать наказанием, унижать, ухудшать условия труда и т. д.

Если автократ избегает негативного принуждения и использует, в основном, свою власть для вознаграждения сотрудников, его называют *благосклонным автократом*. Такой лидер остаётся авторитарным, но активно заботится о чувствах и благополучии подчинённых. Он даже может привлекать их к процессу планирования, но при этом оставляет за собой фактическую власть принимать решения и приводить их в исполнение. И в любом случае он использует авторитарный стиль лидерства, что проявляется в детальной структуризации работы и во введении огромного количества правил, жёстко регламентирующих поведение сотрудников.

Демократично настроенный лидер имеет иные представления о людях в рабочей среде. Мак-Грегор назвал демократичных лидеров теорией «Y». В представлениях демократа, сотрудники отличаются весьма положительными характеристиками:

- труд — явление природное. В благоприятных условиях люди не только примут на себя ответственность, но будут к ней стремиться;
- если люди разделяют цели своей организации, они будут сами управлять собой и сами себя контролировать;
- степень лояльности людей определяется вознаграждением, которое они получают за достижение целей;
- способность людей к творчеству при решении проблем — явление частое, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется не в полной мере.

Демократичный лидер, исходя из этих предпосылок, предпочитает механизмы влияния, апеллирующие к потребностям более

высокого уровня: в принадлежности, автономии и самореализации. Демократичный лидер избегает навязывать подчинённым свою волю.

Для организаций, в которых преобладает демократичный стиль, характерна высокая степень децентрализации полномочий. Подчинённые активно участвуют в принятии решений и пользуются большой свободой действий. Зачастую, объяснив цели организации, менеджер позволяет подчинённым самим определять свои цели с учётом организационных. Он, как правило, не контролирует людей в процессе выполнения работы, а оценивает её по завершении. Для этого, несомненно, организации необходима эффективная система контроля. Такой менеджер относительно большую часть своего времени действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей рабочей группы общим целям организации и необходимые группе ресурсы. Поскольку демократичный менеджер исходит из того, что людей мотивируют потребности более высокого уровня, он старается сделать обязанности подчинённых более трудными и интересными. В определённом смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени мотивируют себя сами, потому их работа является для них вознаграждением. Поистине демократичный менеджер также стремится внушить подчинённым, что большинство проблем они должны решать самостоятельно, не прибегая к его помощи, но при этом старается создать атмосферу открытости и доверия, в которой подчинённые при необходимости могут обратиться к нему за помощью. Для этого он налаживает двусторонние коммуникации и играет роль наставника. Он помогает подчинённым вникать в суть проблем, обеспечивает их всей необходимой информацией и учит искать и оценивать альтернативные направления действий.

Исследователи второй половины XX века признавали, что авторитарное лидерство обеспечивает выполнение более значительных объёмов работы, чем демократичное, но при этом отмечали, что результаты сводятся к нет низкой мотивацией людей к труду, отсутствием оригинальных подходов и дружеских отношений в коллективе, повышенной агрессивностью по отношению к лидеру и к другим членам организации, скрытым недовольством и зависимым поведением людей. По сравнению с демократичным стилем лидерства при либеральном снижаются объём и качество работы, больше проявляется элемент игры; в общем и целом, опросы показали, что демократичный лидер воспринимается людьми лучше.

9.2.5. Лидерство, ориентированное на деятельность и на человека

Рэнсис Лайкерт исследовал континуум авторитарного и либерального лидерств в аспекте отношения лидеров к деятельности и людям. Лидеры, возглавлявшие группы сотрудников с высокой и низкой производительностью, классифицировались как представители определённого континуума, на одном конце которого были менеджеры, ориентированные на деятельность (теория «Х»), а на другом — менеджеры, ориентированные на человека (теория «Y») (рис. 9.2).

Лидер, ориентированный на деятельность (решение производственных задач), прежде всего, видит необходимость разработки структуры рабочих заданий и системы стимулов (вознаграждений), направленных на повышение производительности труда.

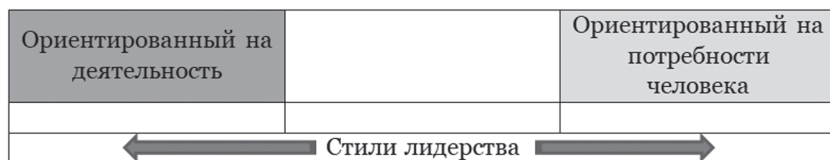


Рис. 9.2. Континуум стилей лидерства, ориентированных на деятельность организации и потребности человека

Лидер, ориентированный на человека, стремится создать условия для роста производительности труда путём развития отношений с подчинёнными. Он делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам активно участвовать в принятии решений, избегает излишней опеки и устанавливает высокие стандарты эффективности для своей группы. Он внимательно относится к потребностям подчинённых, помогает им решать проблемы и стимулирует их профессиональное развитие. По сути, его действия похожи на поведение лидера, использующего стиль, основанный на привлечении работников к управлению.

Стиль лидерства ориентирован либо на деятельность, либо на человека. Исследования показали, что стиль, ориентированный на человека, приводил к повышению производительности.

9.2.6. Континуум внимания к деятельности и людям в теории лидерства

Результаты дальнейших исследований показали, что *менеджеры могут влиять на подчинённых*, варьируя своё поведение в процессе планирования и организации *производственной*

деятельности и уделяя внимание людям в процессе удовлетворения их потребностей.

Лидеры оказывают влияние на людей, апеллируя к их сознанию, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, дружбы и взаимопонимания.

На рис. 9.3 представлены четыре возможных варианта внимания к деятельности и людям в лидерстве. Хотя изначально самая высокая эффективность ассоциировалась с лидером, мастерски владеющим обоими аспектами поведения, более поздние исследования показали, что это применимо не ко всем ситуациям.

Высокая	Низкая	Степень внимания к людям	Низкая степень внимания к деятельности Высокая степень внимания к людям	Высокая степень внимания к деятельности Высокая степень внимания к людям
			Низкая степень внимания к деятельности Низкая степень внимания к людям	Высокая степень внимания к деятельности Низкая степень внимания к людям
Степень внимания к деятельности				
Низкая	Высокая			

Рис. 9.3. Континуум внимания к деятельности и к человеку в теории лидерства

Концепция континуума внимания к деятельности и к человеку в теории лидерства была модифицирована и популяризована Робертом Блейком и Джейн Мутон, которые создали сетку классификации лидерства по пяти основным стилям. Как показано на рис. 9.4, по вертикальной оси этой сетки «внимание к людям» ранжируется от 1 до 9, а по горизонтальной оси таким же образом ранжируется «внимание к производственным вопросам». Стиль лидерства менеджера определяется обоими этими факторами. Блейк и Мутон так описывают центральную и четыре угловые позиции сетки.

В зависимости от ситуации лидер может регулировать свой стиль руководства. Степень ориентации руководства на решение производственных вопросов (авторитаризм) или удовлетворение по-

требностей подчинённых (демократичность) зависит от организационных обстоятельств.

Показатели поведения руководителей, идентифицирующие отдельные поведенческие стили лидерства, включают: внимание к людям; внимание к производству.

Внимание к людям — степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, озабоченности их статусом и условиями труда, установлением отношений взаимного доверия. Руководители этого типа дружелюбны, открыты для общения, культивируют работу в командах и ориентированы на благополучие подчинённых.

Внимание к производству характеризует степень, в которой лидер ориентирован на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчинённых на достижение цели. К характерным образцам поведения руководителей такого типа относятся разработка подробных инструкций для подчинённых, графиков выполнения работ, тщательное планирование.

Выделяют четыре основных стиля лидерства:

- 1) высокое внимание к производству — низкое внимание к людям;
- 2) высокое внимание к производству — высокое внимание к людям;
- 3) низкое внимание к производству — низкое внимание к людям;
- 4) низкое внимание к производству — высокое внимание к людям.

Два стиля руководства: внимания к людям и внимания к производству положены в основу двухмерной теории лидерства, разработанной Робертом Блэйком и Джейн Моутон, которая наглядно проиллюстрирована в двухмерной координатной управленческой сетке (рис. 9.4).



Рис. 9.4. Координатная управленческая сетка

Каждая из осей сетки представляет собой 9-балльную шкалу, где единица означает низкий, а 9 — высокий уровень ориентации. Исходя из соотношения шкал, выводим варианты стилей руководства организацией:

1. «Управление командой» (9 x 9) считается наиболее эффективным в силу того, что выполнение рабочих задач основано на совместных усилиях членов организации.

2. «Управление группой» (1 x 9) означает, что основной акцент делается на потребности сотрудников, а не на результаты труда.

3. «Управление, основанное на полномочиях» (9 x 1) возникает, когда менеджмент ориентируется, прежде всего, на эффективность операций.

4. «Управление традиционное» (5 x 5) отражает равное внимание как к сотрудникам, так и к производственным проблемам.

5. «Управление примитивное» (1 x 1) означает отсутствие философии руководства и управления; менеджеры прилагают минимальные усилия для выполнения рабочих задач и поддержания межличностных отношений.

Степень влияние лидера на подчинённых может быть нейтрализована действием различных факторов:

1. Организационные факторы включают такие, как:

- высокая сплочённость коллектива;
- формализация поведения руководителя;
- ограниченный круг должностных полномочий руководителя;
- территориальная удалённость исполнителей.

2. Характеристики коллектива содержат:

- высокий профессионализм подчинённых;
- значительный опыт подчинённых.

3. Характеристика рабочих задач имеет такие черты, как:

- высокая степень структуризации;
- стандартизированные процессы выполнения задач;
- значительная степень удовлетворённости результатами.

Блейк и Мутон заявили, что самым эффективным, наилучшим стилем лидерства является стиль 9 x 9. Они считали, что командный лидер сочетает повышенное внимание к подчинённым с наименьшим вниманием к продуктивности их труда. Они понимали, что во многих видах деятельности чётко и однозначно выявить такой командный стиль трудно, но верили, что благодаря специальной подготовке и чёткому пониманию целей любой менеджер в любой организации может приблизиться к стилю 9 x 9 и стать более эффективным.

9.2.7. Дебаты о стиле лидерства

Как только разделение лидерства на авторитарный и демократичный стили получило признание, не утихают дебаты о том, какой стиль более эффективен для организации. Сторонники каждой точки зрения действуют прямолинейно: эффективным является либо один, либо другой стиль. Защитники демократических отношений считают автократов реакционерами, использующими стиль, который стал непригодным в обществе высоких технологий. Сторонники традиционных методов утверждают, что новая школа базируется на необоснованных предпосылках относительно природы человека и порождает беспокойство, заставляя принимать сложные решения людей, не имеющих ни соответствующих способностей, ни опыта. Обе стороны приводят различные аргументы, которые можно свести к различиям.

Приверженцы авторитарной позиции, ориентированные на деятельность, и сторонники теории «Х» убеждены в следующем.

1. Авторитарный стиль изначально более эффективен, поскольку усиливает единоличную власть лидера и тем самым увеличивает его возможности влиять на подчинённых, побуждая их к достижению организационных целей.

2. Авторитарный стиль ориентирован на производственную деятельность и максимизацию производительности труда, поскольку менеджер не в силах изменить природу человека, но может многое сделать для повышения эффективности работы.

3. Сторонники авторитарного стиля изначально считают, что во всех ситуациях взаимосвязь между стилем лидерства и производительностью такова: власть лидера должна постоянно повышаться, чтобы минимизировать ошибки в управлении производством и максимизировать эффективность работы коллектива организации.

Приверженцы демократической позиции, ориентированные на удовлетворение потребностей человека, и сторонники теории «Y» убеждены в следующем.

1. Демократичный стиль, если его развитие направлено в нужное русло, может ограничить власть лидера в организации и стать её противовесом в решении проблем удовлетворения потребностей сотрудников организации.

2. Демократичный стиль, ориентированный на человека, обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, способны лучше всех изменить её так, чтобы она была более эффективной.

3. Искусственно навязанная экспертами сверху эффективность зачастую встречает такое сопротивление, что все её выгоды сводятся на нет. Кроме того, демократичный стиль, ориентированный на удовлетворение потребностей человека, способствует росту удовлетворённости сотрудников своей работой.

4. Сторонники демократичного стиля считают, что он предпочтительнее авторитарного в любой ситуации, поэтому между удовлетворённостью и производительностью существует следующая причинно-следственная связь: стиль лидерства влияет на удовлетворение результатами труда человека, поэтому непосредственно влияет на организационную эффективность.

В настоящее время очевидно, что сторонники авторитарного и демократичного стилей лидерства явно преувеличивали свои заслуги. Сторонники демократичного стиля руководства утверждали, что он всегда эффективнее авторитарного, поскольку апеллирует к потребностям более высокого уровня. Однако существуют факты, свидетельствующие, что в определённых ситуациях может быть эффективным авторитарный стиль.

Демократичный стиль, как и авторитарный, тоже имеет и преимущества, и недостатки. Поскольку теплые, дружеские взаимоотношения и свобода действий делают условия труда более комфортными, демократичный стиль более привлекателен для исполнителей. Конечно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы привлечение работников к процессу принятия решений неизменно повышало их удовлетворённость и производительность. Но этот процесс не так однозначен. Практика показывает наличие результатов, когда участие сотрудников в управлении не повышало степень их удовлетворения работой, а производительность труда оставалась на низком уровне.

Очевидно, взаимосвязь между стилем лидерства, удовлетворённостью и производительностью можно выявить только в результате продолжительных и масштабных эмпирических исследований. Эту работу ещё предстоит выполнить.

На сегодняшний день относительно очевидными являются следующие замечания в отношении анализируемых стилей лидерства.

1. Демократичный и ориентированный на человека стиль лидерства во многих ситуациях не способствует росту удовлетворённости людей работой.

2. Если исполнители оперируют потребностями более низкого уровня, демократичный стиль может понизить степень их удовлетворённости, но участие работников в принятии решений, как пра-

вило, позитивно влияет на уровень удовлетворённости рядовых сотрудников. В некоторых ситуациях этот стиль был эффективен и при управлении неквалифицированным персоналом.

3. Высокий уровень удовлетворённости, как правило, снижает текучесть кадров, количество прогулов и несчастных случаев, но не всегда повышает производительность. При этом низкая текучесть кадров не всегда свидетельствует о высокой степени удовлетворённости.

4. Более высокий моральный дух и удовлетворённость работой не всегда повышают производительность труда.

Ни один из стилей лидерства не может быть лучшим в любой ситуации. Менеджер, чтобы найти верное направление действий, должен учесть особенности конкретной ситуации.

Менеджер, который стремится быть эффективным сам и хочет, чтобы его подчинённые работали в полную силу, не может позволить себе пользоваться *одним* стилем лидерства на протяжении всей своей карьеры. Ему следует научиться пользоваться теми стилями, методами и формами влияния, которые наиболее подходят в той или иной ситуации.

Ситуативное лидерство — *гибкий* подход к управлению людьми. Чтобы оценить ситуацию, менеджеру надо знать свои способности, возможности и потребности подчинённых, границы власти, быть готовым к переоценке суждений, при необходимости — к изменению стиля лидерства.

9.3. Лидер в организации

9.3.1. Лидерство и руководство в организациях

Слово «leader» имеет в английском языке оба значения — «лидер» и «руководитель». В научном менеджменте эти понятия не рассматриваются как синонимы. Рассмотрим характеристики, которым соответствуют данные понятия в научном менеджменте и которыми должны обладать руководители и лидеры современных и будущих организаций.

Руководство и лидерство имеют отличия, но сосуществуют в континууме, дополняя друг друга:

Руководители планируют и осуществляют действия по постановке и достижению целей, проводят мониторинг изменений и анализируют результаты.

Лидеры видят более отдалённое будущее, определяют, что должно измениться, воодушевляют исполнителей на его реализацию.

Длительное время господствовало мнение, согласно которому руководство и лидерство — два разных аспекта управленческой работы. Такой подход отражал то время, когда достаточно было лишь одного лидера и нескольких руководителей для полноценного контроля над деятельностью компаний на высшем уровне управления. Но сегодня, когда выросли темпы и масштабы изменений во всех сферах жизни и деятельности людей, руководство и лидерство находятся под влиянием факторов, которые мы привели ранее, поэтому всё труднее провести разделение функций руководителя и лидера.

Сегодня руководители должны быть одновременно и лидерами, т. е. должны не только проводить регулярный мониторинг результатов деятельности компании, но и понимать, как и в каком направлении они должны развиваться, определять, как изменяются внешние условия функционирования организации и какие действия способны поддержать уровень конкурентоспособности компании, то есть сейчас недостаточно только исполнять поставленные задачи. Навыки и воображение необходимы на всех уровнях организации и для всех должностей. Работникам всех уровней приходится действовать, самостоятельно принимая решения, поскольку нередко изменения происходят так быстро, что высший менеджмент не успевают понять, что происходит. Даже на самых нижних уровнях необходимы творческий подход к делу, умение действовать самостоятельно, не ожидая инструкций или соответствующих распоряжений.

Самостоятельность и творческий подход к делу не означают, что лидеры должны отвечать за всё, в одиночку принимая важные решения. Разделить ответственность с лидером может команда, которая состоит из единомышленников лидера. Лидеры могут активно использовать таланты единомышленников для общего блага.

Особую актуальность такой подход обретает в *стратегических точках перелома*, то есть в период фундаментальных изменений внешних условий функционирования компании, когда ранее наработанный организационный опыт становится бесполезным. В стратегических точках перелома лидеру и его единомышленникам могут противостоять группы активного сопротивления переменам. В таких ситуациях лидеры должны проводить свою линию, несмотря на сопротивление и отличное мнение членов команды.

Стратегические точки перелома и иные аналогичные ситуации, когда опыта у подчинённых недостаточно, чтобы выносить верные суждения или правильно понять суть решения лидера, подчинённые могут получить повод для освобождения от моральных обязательств

участия и поддержки лидера при подготовке его решения. Подчинённые под предлогом того, что «начальнику платят деньги за то, что он за всё и отвечает» или «я своё мнение высказал, большего не требовалось», стараются уйти от активной поддержки лидера. Ситуация может быть усугублена тем, что относительно высокая компетентность руководителя и его правота в том или ином вопросе могут оттолкнуть подчинённых от лидера. Этот феномен называется «*проклятием сильного*». Даже когда лидер неправ или мало информирован, подчинённые позволяют ему одержать победу над ними, «делегируя» наверх всю полноту ответственности.

Подобные проявления пассивности, зависимости, иногда и цинизма подчинённых подчёркивают уверенность лидеров, что только они могут принять правильное решение. Такое положение даёт лидерам повод принимать на себя ещё больше ответственности, абсолютизируя личную власть. Лидеры с подобной линией поведения всё больше концентрируют своё внимание на контроле за действиями подчинённых, не понимая, что именно их властность сделала из подчинённых пассивных и безответственных исполнителей. Это вполне распространённый парадокс руководства и поведения лидеров.

Для развития навыков разрешения конфликтов, конструктивного противостояния лидера и его подчинённых, совместного решения проблем, формирования и поддержания командных усилий, взаимного доверия необходим новый стиль лидерства, основанный на разделении ответственности. Его составными частями являются:

- чётко сформулированное видение и приверженность ему на всех уровнях как организации в целом, подразделений, так и на личном уровне исполнителей в частности;
- формирование команд, которые смогут разделить ответственность и принимать решения на основе консенсуса;
- установление баланса властных полномочий лидера и прав членов команды.

Лидерство в современном стиле предполагает не только предоставление условий для полного раскрытия талантов каждым сотрудником, но и направление движения каждого сотрудника к единой цели. Такое видение лидерства, на наш взгляд, позволит извлечь максимум возможного из совместной деятельности всех членов организации. Для этого необходимы:

- продуманность действий;
- практическое приложение теоретических концепций;
- развитие навыков общения;

- использование гибких организационных форм;
- приверженность постоянным изменениям;
- способность к обучению.

Результаты различных исследований в области руководства и лидерства позволяют привести весьма отличающиеся друг от друга характеристики, которыми обладают или должны обладать руководители и лидеры. На наш взгляд, подобные характеристики зачастую вынуждают скептически относиться к их подлинной ценности, так как присущие лидерам качества могут быть в числе этих черт, но, возможно, ни одно из них и не является необходимым для руководителя. Очевидно, отмечаемые характеристики иногда очень нужны, но не исключено, что ни одна из них зачастую и не требуется.

На наш взгляд, нельзя говорить о характеристиках руководителей и лидеров слишком категорично. Необходимые руководителю и/или лидеру черты зависят от большого числа факторов:

- характера осуществляемого руководства;
- среды, в которой осуществляется руководство;
- вида деятельности организации;
- компетенций сотрудников;
- половозрастного состава подчинённых и т. д.

Важнейшие характеристики лидеров включают: добросовестность; энергию; интеллект; превосходство; уверенность в себе; общительность; готовность к восприятию опыта; наличие знаний; эмоциональную устойчивость. *Характеристиками, присущими руководителям, выступают:* стремление руководить; готовность к риску; потребность добиваться результатов и т. д. Эти черты необязательно свойственны всем лидерам. Безусловно, можно назвать характеристики, которыми, как мы считаем, следовало бы обладать руководителям: честность; соблюдение этических норм; забота о благополучии последователей.

На наш взгляд, для того чтобы объективно охарактеризовать лидера, необходимо сосредоточить внимание не столько на личностных чертах, сколько на отношениях, которые складываются между руководителями и подчинёнными. Акцент при анализе лидерства именно на этом аспекте позволяет сделать выводы.

1. Лидера отличает наличие единомышленников (союзников, последователей), готовых идти за ним. Наличие таковых и есть то единственное, что явным образом отличает лидеров от массы сотрудников организации. Люди, какими бы они ни обладали характеристиками, не становятся лидерами до тех пор, пока не обретают единомышлен-

ников. Следовательно, значительная часть деятельности лидера должна быть направлена на обретение поддержки людей.

2. Лидерство является *результатом отношений между лидером и единомышленниками*. Лидерство следует понимать как сферу взаимодействия, как межличностный феномен. Главная задача лидеров состоит в построении прочных отношений с другими людьми. Выражаясь точнее, лидеры постоянно «наводят мосты» и «создают зоны взаимодействия» для того, чтобы сотрудники организации могли лучше воспринимать инициативы руководителей, стремящихся к лидерству.

3. Лидерство — это *отношение к действительности*. Лидеры не всегда могут оставаться таковыми продолжительный период времени. Лидер может утратить своё положение. Лидерство, следовательно, можно рассматривать как событие, как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, единомышленники следуют за ними. Процесс, при этом, продолжается до тех пор, пока лидер предпочитает осуществлять руководство и физически имеет такую возможность. Сферы взаимодействия лидера и людей, его окружающих, возникают, достигают зрелости и завершаются.

9.3.2. Традиционное и современное лидерство

Кратко охарактеризуем лидеров традиционного и современного типов. *Лидер традиционного типа*:

- спрашивает подчинённых о процессах и результатах;
- измеряет производительность организации объёмом продукции, выпускаемой за единицу времени, или другим количественным показателем;
- видит в людях в лучшем случае ценный ресурс;
- исповедует эгоистическую мораль;
- стимулирует конкуренцию между работниками;
- не имеет времени на общение с сотрудниками;
- стремится найти последователей, поддерживающих конкретные меры и выполняющих обязанности по регламенту;
- представляет организацию в виде пирамиды, а себя считает её главным архитектором;
- требует повиновения и стремится переделать людей по своему собственному образу и подобию.

Современный лидер:

- выясняет, чем он может быть полезен другим сотрудникам;
- полагает, что эффективной организацией является та, в которой достигнут наибольший объём добровольной деятельности;

- убеждён в том, что люди важнее всего;
- рассматривает себя как первого среди равных, а свою роль видит в развитии лидерских способностей у других людей;
- подчёркивает важность нравственного поведения;
- доверяет другим людям;
- открыт новым идеям, жизнерадостен, мудр, оптимистичен и наделен богатым воображением;
- прислушивается к единомышленникам, учит их и помогает им ставить правильные вопросы, чтобы совместными усилиями они смогли найти ответы, представляющие мнение каждого;
- много внимания уделяет работе с людьми.

9.3.3. Потенциал лидера

Представляется совершенно очевидным, что научиться лидерству можно. Как же стать настоящим лидером, который обладает всеми чувствами, интуицией, устремлениями и другими качествами, отличающими его от получившего хорошую подготовку заурядного руководителя?

Потенциалу лидерства способствуют обстоятельства:

- врождённые способности и переживания раннего детства;
- опыт первых лет жизни;
- образование;
- специальная профессиональная подготовка;
- жизненный опыт;
- опыт профессиональных успехов и неудач.

Несмотря на наличие и/или отсутствие потенциала, достаточно для формирования лидера, лидерами не рождаются. Но лидеров и не готовят в колледжах и университетах. Становление лидера — процесс длительный и индивидуальный. Лидеры — не предмет массового производства. Этот процесс протекает примерно в следующей последовательности этапов:

- 1) генетически обусловленные задатки и опыт первых лет жизни создают предрасположенность к лидерству;
- 2) образование с акцентом на гуманитарные науки закладывает широкую основу знаний;
- 3) опыт даёт мудрость, которая возникает из практического применения знаний;
- 4) профессиональная подготовка придаёт блеск поведению в определённых ситуациях, например, при общении.

Если у конкретного человека отсутствуют гены или опыт, необходимые для формирования лидера, но приобретаемые в детские годы,

если вы не разбираетесь в какой-то области гуманитарных знаний, если ваш земной, практический опыт не слишком велик или если полученная вами подготовка не так уж хороша, то соберитесь с волей и духом. Все эти недостатки — временное явление и вовсе не означают, что вы неспособны руководить людьми и быть лидером. Когда дело доходит до руководства, имеет значение личность человека в целом, а не её фрагменты.

9.3.4. Роли, характерные для лидеров

В процессе эволюции лидерства произошли фундаментальные качественные изменения лидерских ролей. Каждое изменение означает смещение акцентов в поведении.

Первое направление изменения роли лидера: от разработки стратегий к визионерству (видению, творческому воображению). Разработка стратегий длительное время считалась ключевой функцией руководства. Сегодня руководители концентрируются на разработке видения перспектив развития организаций, а не на планировании стратегии их развития. Проблема состоит не в том, что отпала необходимость стратегии, а в том, что этого уже недостаточно.

Для того чтобы вовлечь в процесс развития организации интеллектуальный потенциал сотрудников, лидерам необходимо этот процесс наполнить смыслом. Видение как раз и раскрывает смысл функционирования и развития компании, разделяемый сотрудниками, и даёт ответ на вопрос, как мы хотим, чтобы нас воспринимали люди, мнения которых для нас важны. Декларация видения предполагает наличие благородной цели и высоких ценностей, достойных каждого сотрудника и руководителя. Видение организации позволяет сотрудникам идентифицировать себя с организацией, её целями и ценностями, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданны. *Видение* — привлекательный образ будущего, идея, которая придаёт смысл и значение повседневной деятельности, изменений, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию.

Процесс, ведущий к видению, может оказаться весьма длительным, сложным и плохо предсказуемым. Видение — процесс эмоциональный, интуитивный и творческий. Однако в его структуре можно выделить не менее четырёх стадий:

- 1) оценка имеющихся ресурсов с постановкой вопросов: каким смыслом будет наполнена деятельность организации, в каком направлении она будет развивать свою деятельность, на какие рынки ориентирована, какие ценности целесообразно исповедовать;

2) идентификация реальности, отвечая на вопросы: какие лица могут быть названы в числе заинтересованных в развитии организации;

3) определение контекста видения с постановкой следующих вопросов: какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение и каковы сценарии будущего;

4) формулирование видения.

Второе направление изменения роли лидера: от командира (стратега) к рассказчику (визионеру). Стратеги строят свою линию поведения как «командиры производства» — посредством приказов, планов, программ, содержащих мероприятия по осуществлению выбранной стратегии. Визионерство предполагает иное поведение руководителя. Визионерам свойственно побуждать и увлекать. Для того чтобы перейти от стратегии к видению, руководители должны прекратить преимущественное использование прямых методов управления и научиться быть искусными рассказчиками.

Понятие «рассказчик», отнюдь, не должно ассоциироваться с образами пророков древности. Концепция руководителя как рассказчика является одним из ключей к современному лидерству, так как строится на особом стиле достижения эффективности в сообщении историй о бизнесе, деятельности организации, о руководстве, о полученных результатах и т. п. Современный лидер отличается не искусством формулирования приказов, а в совершенстве обладает мастерством рассказчика. Содержательные истории могут объединять, побуждать, вдохновлять и сплачивать единомышленников на поддержку видения, которое озарило лидера.

Содержательные истории представляют собой:

- истории, посвящённые наиболее существенным проблемам;
- истории, характеризующие личный, социальный и моральный выбор лидера (личные качества, отношение к людям, этичность поведения);
- истории, отражающие черты, воплощённые в лидере, которые свойственны модели поведения лидера (стиль руководства);
- истории, рассказываемые лидерами, должны завоевывать внимание людей. В историях должна содержаться информация, затрагивающая не только интересы руководства, но и сотрудников (новые системы оплаты труда, нормы выработки, страхование и т. п.);
- истории должны быть понятны всем сотрудникам, то есть учитывать должностные позиции, компетенции, возраст, пол и т. п.;
- в историях форма важна так же, как и содержание. Лидеры должны владеть искусством преподнесения своих историй, вовлекая

слушателей в создание историй, обсуждение и диалог, используя эмоции и личную энергию для «излучения радостной взволнованности» планами, о которых они вещают.

Третье изменение роли лидера: от архитектора систем к проводнику изменений и служителю людям. На заре массового производства, в период становления эпохи научной организации труда, на большей части предприятий были разработаны системы управления поведением сотрудников. Эти системы создавались для формирования структур, в которых сотрудники должны были осуществлять свою деятельность в соответствии со стандартами, регламентами и предписаниями. Идея заключалась в том, чтобы обеспечить стабильность, последовательность и предсказуемость. В такой структуре потоки информации и капитала должны восходить на самый высший уровень, где руководители принимают решения, распределяют ресурсы, устанавливают приоритеты, определяют обязанности, дают задания и контролируют состояние ресурсов. Управление такой системой осуществлялось по вертикали, было ориентировано на финансовые показатели и основано на авторитете руководителей предприятий, которые становились единственными настоящими предпринимателями.

Проблема таких систем заключается в фрагментации ресурсов, возникновении вертикальных каналов коммуникаций, которые ведут к изоляции подразделений и препятствуют объединению их потенциальных возможностей. Такое построение компании делает её чем-то меньшим, нежели сумма её составляющих. Люди поглощены исключительно последовательностью прохождения команд и выполнением задач, предусмотренных штатным расписанием. Места для творчества и инициативы нет. Среда провоцирует антагонизм, дезинтеграцию и пассивность культуры.

Альтернативные структуры формируются лидерами, которые в состоянии создать организационную культуру, поощряющую интрапренёрство (внутреннее предпринимательство) на низовом уровне, наращивающую компетентность, невзирая на внутренние границы между подразделениями, и побуждающую людей постоянно ставить под сомнение стратегию компании в целом. Эти руководители достигают перечисленных целей, действуя в качестве проводников изменений. Лидеры становятся проводниками изменений в процессе подготовки людей к неопределённости будущего состояния организации, вставшей на путь реформирования. Как проводники изменений, лидеры сосредоточивают свое внимание не столько на поведении работников и на контроле этого поведения, сколько

на развитии инициативы и поддержке возникающих у них идей. Выполняя роль создателя и поддерживая личные инициативы служащих, лидер устраняет препятствия на пути к прогрессу. Такой руководитель идёт в первых рядах авангарда. Он не столько тянет подчинённых за собой, сколько расчищает им путь. Он работает, вдохновляя подчинённых. По сути, лидер работает на повышение эффекта деятельности подчинённых, а не наоборот, что было бы логично в классических отношениях лидера и подчинённых. В этой роли руководитель «духовно поддерживает» тех, кого он ведёт к достижению поставленных целей. Роли командира, контролёра или архитектора систем постепенно уходят на второй план и нивелируются (сводятся к нулю).

9.3.5. Виды лидерства

Традиционное лидерство состоит в разъяснении подчинённым смысла и характера рабочих заданий, содержания поставленных задач, обеспечении вознаграждения и проявлении внимания к подчинённым, удовлетворении их социальных потребностей.

Сильная сторона традиционных руководителей — в последовательной реализации функций управления. Они трудолюбивы, терпеливы и обладают ясным мышлением, гордятся хорошо налаженной эффективной работой. Традиционные лидеры делают упор на безличные аспекты процесса труда: планы, графики, бюджет и т. д. У них высоко развито чувство долга перед организацией, чувство необходимости соблюдать установленные в ней нормы и правила.

Харизматическое лидерство мотивирует сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень. Источники влияния харизматических руководителей:

- чёткое видение будущего, разделяемое сотрудниками;
- создание системы корпоративных ценностей;
- взаимное доверие лидера и подчинённых.

Харизматические руководители обладают способностями укрепить веру сотрудников в возможность достижения высоких результатов, убедить их в том, что интересы подразделения или организации совпадают с потребностями работников.

В сравнении с традиционными руководителями действия харизматического лидера менее предсказуемы. Они создают атмосферу перемен, ими овладевают идеи, которые возбуждают, стимулируют и заставляют людей, не щадя сил, стремиться к достижению высоких целей. Харизматические лидеры оказывают эмоциональное влияние на подчинённых, выступают за некую идею, имеют собственное ви-

дение будущего и способны передать его сотрудникам, мотивировать их к действиям, направленным на реализацию общей идеи. Настоящие харизматические лидеры, как правило, ненадолго задерживаются в коммерческих организациях и государственных структурах, ибо их привлекают социальные движения.

Трансформирующее лидерство предполагает:

- наличие способностей внедрения инноваций и проведения изменений;

- руководство в период стратегических изменений;
- способность к руководству изменениями в организациях;
- умение направлять взаимодействие с подчинёнными не только с помощью правил и распоряжений;
- опора на мировоззрение, общие ценности и идеи;
- придание особого значения созданию общей платформы для привлечения на свою сторону приверженцев перемен.

Интерактивное лидерство. По мере продвижения женщин на руководящие посты в организациях становится всё более очевидным, что они обладают иным, отличным от мужского стилем руководства, чрезвычайно эффективным в современной бурной корпоративной среде.

В мировой практике менеджмента руководитель традиционно ассоциируется с мужчиной, которому присущи агрессивность или самоуверенность, инициативность и позиция. Мужчины склонны к конкуренции и индивидуализму, предпочитают работать в вертикальных иерархиях. Они часто определяют свой стиль руководства как деловой (традиционный) и в работе с подчинёнными опираются на должностные полномочия.

Женщины-руководители могут обладать аналогичными качествами, и всё-таки они склонны демонстрировать и подчёркивать интерактивное поведение. Интерактивный руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Концепция интерактивного руководства развивает идею о том, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности работников в достижении их частных целей. Женщины-руководители охотно делятся властью и информацией, делегируют полномочия сотрудникам, содействуют росту их самооценки. Интерактивный стиль лидерства присущ не только женщинам, его осваивают многие менеджеры-мужчины.

Сервисное лидерство. Концепция руководства как сервиса, обслуживания, ведения хозяйства предполагает, что в основе управления

лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей работников, что труд призван способствовать развитию личности в той же мере, в какой сотрудник обязан выполнять рабочие задания.

Руководители сервисного типа действуют на двух уровнях:

- 1) содействуют удовлетворению потребностей своих подчинённых;
- 2) способствуют реализации общих целей и задач в целом.

Цель обслуживающего руководства — в повышении мотивации сотрудников к труду, к достижению целей и решению задач компании. Обслуживающее руководство играет особую роль в обучающих организациях, так как оно предполагает свободу творчества и естественные порывы к обучению.

Резюме

При помощи власти, личного влияния и лидерства менеджеры направляют усилия индивидуумов, групп и неформальных организаций на достижение общих целей. Лидер организации (группы, подразделения) — человек, который одновременно является эффективным лидером и менеджером, оказывает положительное влияние на других таким образом, чтобы они выполняли порученную им работу. Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы, направляя их на достижение организационных целей. Влияние — действие одного индивидуума, изменяющее поведение другого индивидуума. Власть — способность влиять на поведение других. Надлежащее применение власти — необходимое условие эффективности любой организации.

В организационной среде власть лишь отчасти определяется должностной иерархией. Степень власти в конкретной ситуации определяется не только уровнем формальных полномочий, но и степенью зависимости от действий подчинённых. В связи с этим деятельность менеджера зависит от таких факторов, как: власть подчинённых; власть коллег по организации; влияние вышестоящих руководителей.

Различают следующие формы власти: власть, основанную на принуждении; власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть; эталонную власть; власть традиций; законную власть; власть на основе убеждения; власть на основе участия.

На динамику власти в организации оказывают воздействие: разнообразие целей, ценностей, принципов, восприятия событий, происходящих с сотрудниками, работающими в организации; взаимозависимость создаёт почву проявления власти.

Источники власти в организации: занимаемая должность; компетентность; успешность; личность. Для влияния на людей могут быть использованы инструменты: угрозы; сотрудничество; ценности; эмоции; аргументация.

Парадоксы власти: люди часто её воспринимают как враждебную силу; чрезмерное применение власти может уменьшить возможность менеджера оказывать влияние; в человеке, обладающим властью, могут возникнуть изменения; чем больше человек готов делиться властью, тем больше он выигрывает.

Лидерство — способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Теории лидерства раскрывают наиболее эффективные характеристики лидерства и факторы их эффективности. В научном менеджменте представлены три подхода к определению важнейших факторов эффективного лидерства: личные качества лидеров, поведение лидеров и ситуация, сложившаяся вокруг лидеров.

Согласно поведенческим теориям лидерства его эффективность зависит не от личных качеств лидера, а, прежде всего, от манеры поведения лидера и отношений с подчинёнными. Эффективность стиля зависит от конкретной ситуации, и при изменении ситуации меняется и стиль лидерства, который может быть на тот момент признан наиболее эффективным.

Согласно ситуативному подходу разные ситуации требуют не только разных организационных структур, но и разных способов лидерства, обусловленных характеристиками конкретной ситуации.

Стили лидерства не являются противоположностями, а взаимно дополняют друг друга, то есть находятся в определённом континууме. Традиционная система классифицирует стили в диапазоне от либерального до авторитарного, а вторая система — от стиля, ориентированного на деятельность, до стиля, ориентированного на человека.

Либеральное лидерство характеризовалось минимальным участием руководителя. Авторитарный лидер обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю последователям и при необходимости делает это, не колеблясь. Демократичный лидер предпочитает механизмы влияния, апеллирующие к потребностям более высокого уровня: в принадлежности, автономии и самореализации; избегает навязывать подчинённым свою волю.

Лидер, ориентированный на деятельность (решение производственных задач), прежде всего, видит необходимость разработки структуры рабочих заданий и системы стимулов (вознаграждений),

направленных на повышение производительности труда. Лидер, ориентированный на человека, стремится создать условия для роста производительности труда путём развития отношений с подчинёнными.

Менеджеры могут влиять на подчинённых, варьируя свое поведение в процессе планирования и организации производственной деятельности и уделяя внимание людям в процессе удовлетворения их потребностей. Концепция континуума внимания к деятельности и к человеку в теории лидерства была модифицирована и популяризована Р. Блейком и Дж. Мутон, которые создали сетку классификации лидерства по пяти основным стилям.

Ни один из стилей лидерства не может быть лучшим в любой ситуации. Менеджер, чтобы найти верное направление действий, должен учесть особенности конкретной ситуации.

Руководство и лидерство имеют отличия, но сосуществуют в континууме, дополняя друг друга.

Важнейшие характеристики лидеров: добросовестность; энергия; интеллект; превосходство; уверенность в себе; общительность; готовность к восприятию опыта; наличие знаний; эмоциональная устойчивость. Характеристики, присущие руководителям: стремление руководить; готовность к риску; потребность добиваться результатов и т. д. Руководителям также следует обладать такими характеристиками, как: честность; соблюдение этических норм; забота о благополучии последователей.

Лидера характеризуют отношения: лидера отличает наличие единомышленников (союзников, последователей), готовых идти за ним; лидерство является результатом отношений между лидером и единомышленниками; лидерство — это отношение к действительности.

Лидер традиционного типа и современный лидер отличаются присущими им чертами. Лидер традиционного типа: спрашивает подчинённых о процессах и результатах; измеряет производительность организации объёмом продукции, выпускаемой за единицу времени, или другим количественным показателем; видит в людях в лучшем случае ценный ресурс; исповедует эгоистическую мораль и т. д. Современный лидер: выясняет, чем он может быть полезен другим сотрудникам; полагает, что эффективной организацией является та, в которой достигнут наибольший объём добровольной деятельности; убеждён в том, что люди важнее всего и т. д.

Становление лидера — процесс длительный и индивидуальный, протекающий примерно в следующей последовательности этапов:

генетически обусловленные задатки и опыт первых лет жизни создают предрасположенность к лидерству; образование с акцентом на гуманитарные науки закладывает широкую основу знаний; опыт даёт мудрость, которая возникает из практического применения знаний; профессиональная подготовка придаёт блеск поведению в определённых ситуациях.

В процессе эволюции лидерства, произошли фундаментальные качественные изменения лидерских ролей. Каждое изменение означает смещение акцентов в поведении. Направления изменения роли лидера: от разработки стратегий к визионерству (видению, творческому воображению); от командира (стратега) к рассказчику (визионеру); от архитектора систем к проводнику изменений и служителям людям.

Виды лидерства: традиционное, харизматическое, трансформирующее, интерактивное, сервисное.

Вопросы для самопроверки

1. Почему лидерство является важнейшим инструментом эффективного менеджмента?
2. Какие отличия имеются между менеджментом и лидерством?
3. Кто такой лидер в организации?
4. Что такое лидерство?
5. Что означает влияние в организации?
6. Что означает власть в организации?
7. Почему кроме формальных полномочий менеджеру необходима власть в организации?
8. Какой смысл вкладывается в понятие «баланс власти»?
9. Что означает власть подчинённых в организации?
10. Какую власть могут иметь коллеги по организации над менеджером?
11. Какое влияние оказывают на менеджера вышестоящие руководители?
12. Дайте характеристику различных форм власти в организации.
13. Какие факторы оказывают воздействие на динамику власти в организации?
14. Что является источниками власти в организации?
15. Какие инструменты власти могут быть использованы для влияния на людей?
16. В чём заключаются парадоксы власти?
17. Какие личностные качества присущи лидерам?

18. Какие поведенческие характеристики присущи лидерам?
19. Какие ситуативные факторы имеют важное значение для эффективности лидерства?
20. Каким образом классифицирует стили лидерства традиционная система?
21. Какие характеристики присущи либеральному и авторитарному лидерам?
22. Кого называют благосклонным автократом?
23. Какие характеристики присущи демократично настроенному лидеру?
24. Дайте характеристику континуума стилей лидерства, ориентированных на деятельность организации и потребности человека.
25. Дайте характеристику континуума внимания к деятельности и к человеку в теории лидерства.
26. Какие стили руководства положены в основу двухмерной теории лидерства, разработанной Р. Блэйком и Дж. Моутон?
27. В чём убеждены приверженцы авторитарной позиции, ориентированные на деятельность, и сторонники теории «Х»?
28. В чём убеждены приверженцы демократической позиции, ориентированные на удовлетворение потребностей человека, и сторонники теории «Y»?
29. Какие замечания в отношении обозначенных стилей лидерства на сегодняшний день являются относительно очевидными?
30. Какие отличия имеют руководство и лидерство?
31. Что предполагает лидерство в современном стиле?
32. От каких факторов зависят черты, необходимые руководителю и/или лидеру?
33. Какие черты присущи лидеру традиционного типа?
34. Какие черты присущи современному лидеру?
35. Какие обстоятельства способствуют потенциалу лидерства?
36. Какие этапы включает процесс становления лидера?
37. Какие роли характерны для лидеров?
38. По каким направлениям происходят изменения ролей лидера?
39. Дайте определение понятию «видение».
40. Какие этапы включает процесс видения?
41. Раскройте сущность традиционного лидерства.
42. Дайте характеристику харизматического лидерства.
43. Что предполагает трансформирующее лидерство?
44. Что означает интерактивное лидерство?
45. В чём состоят особенности руководителей сервисного типа?

Упражнения

Упражнение 9.1. «Источники власти»

В научном менеджменте утвердилось мнение, что многообразие форм власти позволяет говорить и о разнообразии источников власти. Какая из позиций, на Ваш взгляд, действительно является источником власти в организации?

1. Угрозы можно использовать для быстрого по времени завоевания формального авторитета и укрепления власти. Угрозы можно использовать в случае: обладания значительной властью; ограниченного времени на реакцию; расчёта на «взрыв» сильных эмоций; полного отсутствия сознательного отношения к делу; если иные способы воздействия результата не дали и т. п.

2. Собственное возвеличивание и принижение сотрудников ведёт к злоупотреблению властью. Чрезмерное использование власти вызывает сопротивление и в результате приводит к неудаче.

3. Должность определяет обязанности менеджера и исполнителей, с которыми менеджер взаимодействует, выполняя обязанности. Каждая должностная позиция позволяет использовать определённые полномочия, возложить ответственность, наделить ресурсами и т. д.

Упражнение 9.2. «Авторитарный стиль лидерства»

В процессе многолетних дебатов об эффективности того или иного стиля лидерства, значительное число исследователей и экспертов в области научного менеджмента аргументируют преимущества авторитарного стиля при помощи одного из следующих положений:

1. Навязанная экспертами сверху эффективность зачастую встречает такое сопротивление, что все её выгоды сводятся на нет. Кроме того, стиль, ориентированный на удовлетворение потребностей человека, способствует росту удовлетворённости сотрудников своей работой.

2. Взаимосвязь между стилем лидерства и производительностью такова: власть лидера должна постоянно повышаться, чтобы минимизировать ошибки в управлении производством и максимизировать эффективность работы коллектива организации.

3. Стиль, ориентированный на человека, обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, способны лучше всех изменить её так, чтобы она стала более эффективной.

Упражнение 9.3. «Роли, характерные для лидеров»

В процессе эволюции лидерства, произошли фундаментальные качественные изменения лидерских ролей. Каждое изменение означает смещение акцентов в поведении. Какая из ролей, на Ваш взгляд, принадлежит современному лидеру?

1. Визионерство: видение перспектив, творческое воображение. Не случайно руководители концентрируются на разработке видения перспектив развития организаций, а не на планировании стратегии их развития. Проблема состоит не в том, что отпала необходимость стратегии, а в том, что этого лидерам уже недостаточно.

2. Выстраивание лидером своей линии поведения на принципах командира бизнес-процесса: жёсткого регламента закупок, производства, продаж посредством приказов, планов, программ, содержащих мероприятия по осуществлению своей стратегии.

3. Создание организационных структур, в которых сотрудники должны осуществлять деятельность в соответствии со стандартами, регламентами и предписаниями для того, чтобы обеспечить стабильность, последовательность и предсказуемость. В такой структуре потоки информации и капитала должны восходить на самый высший уровень, где руководители принимают решения, распределяют ресурсы, устанавливают приоритеты, определяют обязанности, дают задания и контролируют состояние ресурсов.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
9.1	3
9.2	2
9.3	1

Контрольные задания

Контрольное задание 9.1. «Инструменты власти»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Инструменты власти традиционно являются актуальным предметом анализа в области научного менеджмента. Сложилось общее представление о структуре традиционных инструментов власти. Какой из перечисленных инструментов получил, на Ваш взгляд, широкое признание среди менеджеров?

1. Власть коллег по организации. Кроме подчинённых, над менеджером могут иметь _____ его коллеги. Чем больше полезной информации, ресурсов или услуг один менеджер предоставляет другому, тем больше его власть над ним. Менеджер может усилить свою власть, заставив людей понять, что они зависят от него при получении необходимых ресурсов: доступа к влиятельным людям, информации, услугам, деньгам и т. д.

2. Влияние — действие одного индивидуума, изменяющее поведение другого индивидуума. Средства, которыми один человек может влиять на другого, могут варьировать в широком диапазоне. Менеджерам необходимо уметь оказывать _____ на людей предсказуемыми и законными способами. Менеджеры должны оказывать _____ на людей так, чтобы действия менеджеров привели к достижению целей организации.

3. Аргументация эффективна в тех ситуациях, когда необходимо добиться _____ и сознательной приверженности объекта влияния. В этом случае много времени может потребоваться для обсуждения актуальных проблем. Однако при наличии _____ можно добиться успеха в достаточно сжатые сроки. Человек, приводящий аргументы в пользу рационального решения обсуждаемых проблем, как правило, вызывает _____ сотрудников.

Контрольное задание 9.2. «Демократичный стиль лидерства»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Стили лидерства не являются противоположностями, а взаимно дополняют друг друга, то есть находятся в определённом континууме, но каждый из стилей обладает отличиями. Какое из положений можно отнести к отличительному признаку демократичного лидерства?

1. Предпочтение отдано поступкам, которые являются _____ по мнению лидера, то есть, в зависимости от того, как разворачивается ситуация. Лидеры этого склада предоставляют подчинённым практически полную _____ в выборе целей и контроле над их достижением.

2. Предпочтение отдаётся механизмам влияния, апеллирующим к _____ более высокого уровня: в принадлежности, автономии и самореализации. Это позволяет избежать навязывание подчинённым _____ лидера.

3. Стремление навязать свою волю последователям. При необходимости лидер делает это, не колеблясь. Он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня _____, исходя из того, что это именно их уровень _____.

Контрольное задание 9.3. «Виды лидерства»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Длительный период развития научного менеджмента позволил разработать содержательную теорию лидерства, в которой определённое место отведено различным видам лидерства. Какой из предложенных видов лидерства Вы назвали бы традиционным?

1. Проявляют склонность к индивидуализму, предпочитают работать в вертикальных иерархиях. Они часто определяют свой стиль _____ как деловой, в работе с подчинёнными опираются на _____ полномочия.

2. Обладают способностями укрепить веру сотрудников в возможность достижения высоких _____, оказывая эмоциональное влияние на подчинённых, выступая за некую идею, имея собственное видение будущего и способность передать его сотрудникам, _____ их к действиям, направленным на реализацию общей идеи.

3. Разъясняют подчинённым смысл и характер рабочих заданий, содержание поставленных задач, величину и состав вознаграждения, проявляют внимание к подчинённым, удовлетворению их социальных _____. Лидеры этой группы трудолюбивы, терпеливы и обладают ясным мышлением, гордятся хорошо налаженной _____ работой. Они делают упор на безличные аспекты процесса труда: планы, графики, бюджет. У них высоко развито чувство _____ перед организацией и чувство необходимости соблюдать установленные в ней нормы и правила.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
9.1	1. Власть коллег по организации. Кроме подчинённых, над менеджером могут иметь <i>власть</i> его коллеги. Чем больше полезной информации, ресурсов или услуг один менеджер предоставляет другому, тем больше его власть над ним. Менеджер может усилить	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	свою власть, заставив людей понять, что они зависят от него при получении необходимых ресурсов: доступа к влиятельным людям, информации, услугам, деньгам и т. д. 2. Влияние — действие одного индивидуума, изменяющее поведение другого индивидуума. Средства, которыми один человек может влиять на другого, могут варьировать в широком диапазоне. Менеджерам необходимо уметь оказывать <i>влияние</i> на людей предсказуемыми и законными способами. Менеджеры должны оказывать <i>влияние</i> на людей так, чтобы действия менеджеров привели к достижению целей организации. 3. Аргументация эффективна в тех ситуациях, когда необходимо добиться <i>лояльности</i> и сознательной приверженности объекта влияния. В этом случае много времени может потребоваться для обсуждения актуальных проблем. Однако, при наличии <i>доверия</i> можно добиться успеха в достаточно сжатые сроки. Человек, приводящий аргументы в пользу рационального решения обсуждаемых проблем, как правило, вызывает <i>доверие</i> сотрудников.	
9.2	1. Предпочтение отдано поступкам, которые являются <i>необходимыми</i> по мнению лидера, то есть, в зависимости от того, как разворачивается ситуация. Лидеры этого склада предоставляют подчинённым практически полную <i>свободу</i> в выборе целей и контроле над их достижением. 2. Предпочтение отдаётся механизмам влияния, апеллирующим к <i>потребностям</i> более высокого уровня: в принадлежности, автономии и самореализации. Это позволяет избежать навязывание подчинённым <i>воли</i> лидера. 3. Стремление навязать свою волю последователям. При необходимости лидер делает это, не колеблясь. Он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня <i>подчинённых</i>, исходя из того, что это именно их уровень <i>потребностей</i>.	2
9.3	1. Проявляют склонность к индивидуализму, предпочитают работать в вертикальных иерархиях. Они часто определяют свой стиль <i>руководства</i> как деловой, в работе с подчинёнными опираются на <i>должностные</i> полномочия. 2. Обладают способностями укрепить веру сотрудников в возможность достижения высоких <i>результатов</i>, оказывая эмоциональное влияние на подчинённых,	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	выступая за некую идею, имея собственное видение будущего и способность передать его сотрудникам, <i>мотивировать</i> их к действиям, направленным на реализацию общей идеи. 3. Разъясняют подчинённым смысл и характер рабочих заданий, содержание поставленных задач, величину и состав вознаграждения, проявляют внимание к подчинённым, удовлетворению их социальных <i>потребностей</i>. Лидеры этой группы трудолюбивы, терпеливы и обладают ясным мышлением, гордятся хорошо налаженной <i>эффективной</i> работой. Они делают упор на безличные аспекты процесса труда: планы, графики, бюджет. У них высоко развито чувство <i>долга</i> перед организацией и чувство необходимости соблюдать установленные в ней нормы и правила.	

Контрольный тест

1. Какое название имеет процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на других людей, в том числе, входящих в состав группы или организации.

- 1.1. Руководство.
- 1.2. Управление.
- 1.3. Лидерство.

2. Какое действие оказывает индивидуум, который стремится изменить поведение другого индивидуума. При этом, средства, которыми один человек может влиять на другого, могут варьировать в широком диапазоне.

- 2.1. Мотивация.
- 2.2. Влияние.
- 2.3. Побуждение.

3. Степень власти в конкретной ситуации определяется не только уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от действий различных сил, внешних по отношению к менеджеру. Какие силы Вы отнесли бы к числу тех, от которых может ощущать зависимость менеджер?

- 3.1. Власть муниципальных служащих.
- 3.2. Власть коллег по организации.
- 3.3. Власть монополистов.

4. Лидеру, ориентированному на человека, свойственно:

4.1. Создавать условия роста производительности труда, предоставляя подчинённым практически полную свободу в выборе целей и контроля над их достижением, при минимальном участии руководителя.

4.2. Создавать условия роста производительности труда путём решения производственных задач, разработки структуры рабочих заданий и системы вознаграждений.

4.3. Создавать условия роста производительности труда, развивая отношения с подчинёнными, акцентируя внимание на условиях взаимопомощи и потребностях подчинённых.

5. В отличие от руководителей организации, которые посвящают рабочий день планированию и осуществлению действий по постановке и достижению целей, мониторингу изменений и всестороннему анализу результатов, лидерам свойственно:

5.1. Видеть более отдалённое будущее, определять, что должно измениться и воодушевить исполнителей на реализацию своего видения будущего организации.

5.2. Разрабатывать и осуществлять долгосрочные проекты развития новых направлений бизнеса и инвестирования для освоения перспективных рынков новой продукции, услуг, работ.

5.3. Представлять интересы организации в различных деловых ассоциациях, общественных объединениях, движениях, фронтах и некоммерческих организациях.

6. Современному лидеру свойственно:

6.1. Видеть в людях в лучшем случае ценный ресурс.

6.2. Измерять производительность организации объёмом продукции.

6.3. Подчёркивать важность нравственного поведения сотрудников.

7. Потенциалу лидерства способствуют обстоятельства:

7.1. Традиции людей старшего поколения.

7.2. Благоприятные климатические условия.

7.3. Опыт профессиональных успехов и неудач.

8. Стремление к инновациям, на Ваш взгляд, в наиболее высокой степени характерно для какого вида лидерства?

8.1. Харизматическое лидерство.

8.2. Трансформирующее лидерство.

8.3. Сервисное лидерство.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.2
3	3.2
4	4.3
5	5.1
6	6.3
7	7.3
8	8.2

Список литературы

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 259 с.
2. Адизес И., Маданес Р., Маданес И. От застоя к росту. Как раскрыть и развить в себе потенциал бизнес-лидера / Иехезкель Маданес, Рут Маданес, Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. А. Дворянчиковой. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
3. Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Эрик Берн; пер. с англ. А. Грузберга. — М.: Эксмо, 2016.
4. Билл Джордж. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества / Билл Джордж, Питер Симс: — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
5. Герзон М. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / Марк Герзон; пер. с англ. [Павла Миронова]; Стокгольмская школа экономики. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 344 с. — (Книги Стокгольмской школы экономики)
6. Книппенберг Д. А., Хогг М. А. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях / Пер. с англ. — Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2012. — 408 с.
7. Лидерство, Серия «HBR's 10 Must Reads». М.: Альпина Паблишер, 2016.
8. Новикова Г., Богач А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций: — СПб.: БХВ-Петербург, 2016.
9. Пфеффер Дж. Власть и влияние: политика и управление в организациях / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 512 с.

Глава X. Командная работа в организации

10.1. Содержание командной работы

10.1.1. Особенности групповой и командной работы

Команда — группа из двух или более индивидов, которые координируют свои взаимодействия в трудовом процессе для достижения определённой цели. Понятия «команда» и «группа» не являются синонимами (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Отличительные признаки групповой и командной работы

Работа в группе	Работа в команде
Фактическое наличие в группе явного легитимного лидера	Совместное участие всех членов команды в лидерстве
Лидер индивидуально несёт всю полноту ответственности	Индивидуальная и взаимная ответственность за результат
Труд исполнителей носит индивидуальный характер	Совместно произведённые продукты общего труда
Лидер единолично планирует и организует работу совещаний, выстраивает систему контроля выполнения задач	Лидером явно поощряется открытое обсуждение и активное участие членов команды в решении проблем
Лидер решает, какие вопросы подлежат обсуждению, какие полномочия делегированию	Совместно обсуждаются деловые вопросы, готовятся и принимаются решения

Группы незаменимы в тех случаях, когда основные выгоды можно получить при максимизации индивидуальных усилий сотрудников, стремящихся к достижению поставленных целей по отдельным направлениям деятельности. Совещания в этом случае проводятся для контроля результатов индивидуальной работы и информирования руководителя о состоянии дел по отдельным направлениям деятельности. Структура групп при этом ориентирована на задачу сообщения информации и принятия решений. При групповой структуре целое является суммой частей, а цель состоит в том, чтобы обеспечить успех каждой составляющей и их взаимную координацию.

Команды призваны сыграть свою роль в ситуации, когда основные выгоды можно получить при совместной работе над единым продуктом или проектом. В этом случае целое больше суммы его частей,

а цель — получение синергического эффекта. Совещания посвящены, как правило, решению проблем, возникающих в связи с выполнением общей задачи. Не только руководитель, являющийся лидером, но и члены команды не просто представляют отдельные направления деятельности, а чувствуют себя единомышленниками, ответственными за результаты деятельности организации в целом. Это означает, что лидерство, как событие диверсифицировано между членами команды, являющимися единомышленниками, а не сконцентрировано у формального лидера.

Работу в группах и командах можно представить в качестве двух отрезков на графике АС, который представляет степень распределения участков групповой и командной работы.

На графике, представленном на рис. 10.1, в точке D количественные различия групповой и командной работы переходят в качественные. В этот момент происходит психологическая перестройка людей, в результате её сотрудники начинают ощущать себя не просто исполнителями задач, а единомышленниками, охваченными командным порывом следования единой цели.



Рис. 10.1. Распределение степени групповой и командной работы в организации

Если на работу группы и команды смотреть глазами сотрудников, то «группа руководителя» (подчинённые + начальник) трансформируется в «нашу команду» (лидер = первый среди равных). Отличие, прежде всего, в смещении основного интереса с индивидуальной сферы деятельности на деятельность организации в целом. От ожидания, что формальный руководитель, являющийся начальником,

единолично исполнит роль лидера, участники команды, формирующейся из группы, переходят к активному совместному участию в исполнении лидерства, принимая на себя и взаимную ответственность. В результате такой психологической перестройки команды обретают силу.

10.1.2. Выбор между группой и командой

Выбор между группой и командой зависит от факторов:

1. Качественный состав, условия создания и применения кадрового потенциала организации. Руководителю важно понимать, какой режим работы будет комфортнее для сотрудников: сосредоточиться каждому на своём направлении работы или на решении общей задачи.

Ориентация на решение задач предпочтительнее, если:

- между задачами, которые выполняются отдельными членами организации, нет сильной взаимозависимости;
- перед организацией не стоят серьёзные проблемы, принуждающие к объединению усилий и сплочению;
- лидер обладает достаточными знаниями для принятия наиболее важных решений.

Типичными примерами эффективной работы групп может служить организация решения рутинных задач (работа торговых филиалов, вспомогательных подразделений и т. д.).

Необходимость формирования команды появляется, когда имеются кардинальные проблемы, удачное решение которых существенным образом зависит от участия в этом процессе всех членов организации (работа над проектом по внедрению новой техники, технологии, нового продукта; кардинального изменения в структуре организации и/или её деятельности).

2. Стратегия лидера и стиль его руководства. Традиционно считалось, что лидеры будут осуществлять полный контроль, знать ответы на все вопросы и использовать членов организации для реализации решений, которые сами принимают.

Организация работы команды предполагает другой стиль руководства: разделение лидерства и ответственности между членами команды; отказ лидера от значительной части рутинного контроля в обмен на усиление контроля в группе.

3. В командах, как показывает практика, происходит больше конфликтов, чем в группах, имеется больше прямых и открытых линий коммуникации, функционирование команд сопряжено с большей неопределённостью и уязвимостью. Кроме того, не все лидеры, как

и многие их единомышленники, образующие команду, могут работать в таких условиях. Многие ощущают дискомфорт. В подобной ситуации, даже при наличии объективных предпосылок командной работы, следует работать группами.

Провалы при формировании команд чаще всего происходят по следующим причинам:

- непонимание отличий команд от групп;
- неправильная оценка требований ситуации;
- насаждение команд под влиянием моды;
- неумение создавать сплоченные команды;
- отсутствие воли в распределении лидерства.

Учитывая, что в центре анализа находятся вопросы командной работы, подчёркиваем, что наряду с этим важны также навыки организации работы в группах.

4. Группы, как и команды, занимают в организациях свое место, и каждая из них имеет свое назначение. В отличие от команд, группы встречаются чаще. Это происходит по той причине, что эта форма организации традиционна, и создавать её проще. В силу этого работа в группе не накладывает дополнительных требований на лидера и членов группы. Традиционно каждый член группы отвечает за свою область деятельности, а за интеграцию частей и общий результат отвечает лидер, руководитель. Формирование команд предполагает фундаментальный сдвиг от такого жёсткого разделения функций и от предположения, что только лидер отвечает за общий, коллективный результат.

5. Перенос акцента на команды объясняется возрастанием сложности труда в условиях глобализации, распространения новых технологий и быстрых изменений во всех сферах жизнедеятельности человека. В связи с этим появляются совершенно новые проблемы, решение которых невозможно в пределах прежних организационных границ. Важнейшим следствием является то, что ни один индивид не обладает достаточными знаниями и компетентностью, необходимыми для разработки и внедрения прогрессивных решений, за которыми может состояться успех. Для этого необходимо создание высокоэффективных команд.

10.1.3. Роль лидера в командной работе

Разделение лидерства — одна из ключевых характеристик команды. Однако это не отрицает факта, что критическую роль может и должен выполнять формальный лидер. Сильные команды основываются именно на сильном лидерстве.

Во-первых, лидер команды выполняет функции по её развитию. Хотя члены команды и принимают на себя всё больший объём ответственности по мере взросления команды, лидер остаётся всё время на шаг впереди.

Во-вторых, лидер играет важную роль в определении общего видения. Лидеру надо выяснить, каким видением возможностей организации обладают члены команды и что способно их вдохновить. Это решение обычно принимается в рамках консультативной модели, а не на основе консенсуса. Кроме того, у лидера, как правило, видение более амбициозно.

В-третьих, несмотря на тот факт, что лидер знает не больше, чем все члены команды вместе взятые, он обычно знает больше любого другого участника. Но преимущество сильной команды в том, что лидер может высказывать свою точку зрения, не опасаясь того, что это заставит замолчать других.

В-четвёртых, если члены команды должны влиять друг на друга и на лидера, то же самое должен делать и лидер. Члены команды, принимая на себя значительную долю лидерства, позволяют лидеру сосредоточиться на исполнении этих самых важных «внешних» ролей за пределами организации.

Итак, формирование команды предполагает кроме ранее отмеченных условий, — смелость человека, вставшего на этот путь. Эта смелость заключается в том, чтобы:

- требовать больше от членов команды, учитывая, что они партнёры, а не подчинённые;
- брать на себя риск и признавать ошибки, которые могут случиться, и учиться на них;
- вступать в конфронтацию с другими людьми и выдерживать её.

Не меньшая смелость нужна для открытого и честного общения. Но наградой будет команда, работающая лучше, чем можно было бы себе представить, которая обеспечит помощь и поддержку, столь необходимую, чтобы достойно встретить те вызовы, что стоят перед организациями сегодня.

10.1.4. Цели организации командной работы

Многообразие целей, которые ставят руководители высшего звена управления организацией, можно свести в три группы наиболее типичных основных целей командной работы.

1. Проведение работ по проектированию, производству и реализации нового продукта или предоставления нового вида услуги. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников,

занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это — производственные команды, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т. д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет им выполнять операции, необходимые для выпуска продукта определённого типа: например, в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и т. п.

2. Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации: проведение изменений в технологическом процессе, повышение качества продукции, снижение расходов; осуществление локальных проектов, проведение аудиторских проверок, совершенствование процессов закупок, производства, продаж и т. д.

3. Интеграция работы команд, осуществляющих деятельность в одном или разных направлениях для координации командной работы в пределах организации. В процессе интеграции связывают взаимозависимые рабочие команды, занимающихся решением задач, близких по содержанию. Например, обслуживанием крупного клиента, работой в одной технологической цепочке или в одной зоне оказания услуг.

10.1.5. Критерии результативности командной работы

Результативность командной работы определяется по двум критериям:

1. Обеспечение роста производительности — обеспечение количества и качества результатов труда, соответствующих установленным целям.

2. Удовлетворение личных потребностей — способности членов команды поддерживать стремление к командному труду и сохранять в течение длительного срока приверженность общим интересам при объявленном уровне вознаграждений.

Команды создаются в рамках определённого организационного контекста. К числу значимых характеристик команд относятся: тип команды, её структура и состав, размер и распределение ролей среди её участников. Характеристики команд непосредственно влияют на события, происходящие внутри команды, и определяют:

- производственный выпуск;
- удовлетворение личных потребностей участников;

- последовательность стадий развития команды;
- степень сплочённости участников;
- содержание командных норм;
- степень конфликтности командной работы.

Анализ командной работы основывается на модели эффективно-сти командного труда. Будут рассмотрены различные типы команд, их структура, внутренние процессы, сопряжённые с ними выгоды и издержки.

10.2. Типология и характерные особенности команд

10.2.1. Типология команд

Самый простой способ классификации команд — разделение их на те, что создаются как часть формальной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении.

1. *Формальные команды* создаются как часть организационной структуры компании. Выделяют три разновидности формальных команд: с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями, а также специализированные команды.

1.1. *Вертикальные команды* включают в состав менеджера и его формальных подчинённых. Такую команду иногда ещё называют *функциональной*. В некоторых случаях она может включать в себя несколько уровней иерархии в рамках одного функционального подразделения. Как правило, в вертикальную команду входит подразделение в целом. Вертикальная команда состоит из сотрудников и их руководителя. Плановый или финансовый отдел, сектор контроля качества, бухгалтерия — примеры функциональных команд, каждая из которых создаётся для достижения определённых целей посредством совместных усилий их участников и взаимодействия между ними.

1.2. *Горизонтальная команда* состоит из сотрудников примерно равного уровня профессиональной подготовки. В команде сотрудники временно представляют различные функциональные и линейные подразделения. Они собираются вместе, получают задачу, а после её выполнения могут возвратиться к исполнению постоянных обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде *специальных групп или комитетов*.

1.3. *Специальная группа или многофункциональная команда* включает сотрудников разных подразделений, которым поручено

совместное выполнение определённых действий. По достижении поставленной цели специальная группа распускается. Такие команды могут работать над созданием нового продукта или изменениями технологического процесса. В работе подобных команд могут принимать участие сотрудники различных подразделений, чтобы учитывать мнения различных специалистов по обсуждаемым проблемам в процессе поиска новых решений и действий.

1.3.1. *Комитеты* являются долгосрочным образованием, поэтому становятся постоянной структурным элементом организации. Членство в комитете определяется, как правило, не столько опытом работы, сколько должностью сотрудника. Члены комитета являются официальными представителями отдельных подразделений в отличие от члена специальной группы, от него главным образом требуется наличие необходимых для разрешения проблемы навыков. Комитеты решают регулярно возникающие проблемы: рассматривают споры, жалобы, предложения и т. д.

Являясь частью организационной структуры компании, специальные группы и комитеты обладают рядом преимуществ:

- позволяют членам организации обмениваться информацией;
- генерируют идеи по координации деятельности подразделений;
- находят новые решения организационных проблем;
- способствуют развитию новых методов организационной практики.

1.3.2. *Специализированные команды* формально работают вне организационной структуры над проблемами, для решения которых необходимы уникальные творческие способности и навыки: разработка новой технологии или продукта. Для решения поставленной задачи созданная команда:

- наделяется ресурсами и необходимыми условиями;
- отделяется от формальной структуры;
- получает полную автономию;
- создаёт собственную внутреннюю структуру;
- становится полностью независимым образованием.

1.3.3. *Интегрирующие команды* создаются, если текущая координация деятельности двух или большего числа команд имеет сложный характер. Например, при организационных изменениях в компании, деятельность которой посвящена производству программ для персональных компьютеров, была создана многофункциональная команда системной интеграции, она предназначена для координации команд, являющихся разработчиками различных видов программ.

1.3.4. *Управленческая команда*. Интеграция в рамках организации — обязанность группы руководителей в составе первых лиц организации и руководителей функциональных и многофункциональных команд.

2. *Самоуправляемые команды* создаются для привлечения сотрудников к процессу принятия решений относительно выполнения собственных рабочих заданий и достижения существенного повышения производительности труда. Самоуправляемые команды являются первым шагом организации на пути к участию работников в управлении. Наиболее известная форма самоуправляемых команд — кружки качества, где внимание рабочих концентрируется на совершенствовании процесса производства и повышении качества продукции.

Самоуправляемые команды характеризуются следующими признаками:

- отвечают за весь цикл производства;
- решают крупные организационные задачи;
- поддерживают высокий уровень координации;
- принимают новых участников;
- решают возникающие проблемы;
- используют все виды ресурсов;
- контролируют результаты;
- планируют все виды работ.

3. *Виртуальные команды* — разновидность самоуправляемых команд, участники которых широко используют компьютерные технологии и программное обеспечение совместного доступа. Они объединяют людей, находящихся на больших расстояниях друг от друга, но имеющих возможность участвовать в совместном труде. Виртуальные команды возникают в организациях, офисы и производственные мощности которых рассредоточены по территории всей страны, региона или по всему миру. Они могут формироваться в партнёрстве с поставщиками или даже с конкурентами, чтобы объединить «лучшие умы» и вывести на рынок новый товар.

Успех виртуальной команды определяется:

- тщательным отбором участников (партнёров);
- поддержкой команды со стороны руководства;
- чёткой постановкой задач;
- атмосферой доверия в команде.

10.2.2. Характеристика команд

Эффективная и слаженная работа предполагает наличие определённых командных характеристик: размеры команды и распределение ролей между её участниками.

1. Размер команды определяется количеством её участников. Размеры команды могут варьировать от нескольких человек до нескольких десятков человек. Размер команды может быть определен в зависимости от совокупности компетенций, которые могут понадобиться для достижения целей и решения задач, поставленных перед участниками конкретной команды.

Рост размера команды, с одной стороны, позволяет увеличить возможности команды по достижению целей и решению задач. С другой стороны, участникам команды сложнее общаться и взаимодействовать друг с другом. С ростом численности команд растёт число разногласий и конфликтов, предъявляются повышенные требования к лидерам, процесс принятия решений сопровождается ростом централизации управления и ограничением участия членов команды в принятии решений.

2. *Роли участников команды.* Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость её формирования таким образом, чтобы её члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, решающие задачи, оказывающие социально-эмоциональную поддержку коллегам и сторонние наблюдатели.

2.1. *Решение задач* концентрирует энергию участников на достижении командных целей. Для людей, решающих задачи, характерны следующие черты: инициативность (предлагают новые решения проблем); склонность к обмену мнениями (высказывают своё мнение по решению задачи); навыки поиска информации (просят предоставить факты, имеющие отношение к решаемой проблеме или задаче); привычка подводить итоги (связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы, систематизируют их для видения общей перспективы); энергичность (побуждают членов команды к труду).

2.2. *Социально-эмоциональная поддержка* способствует удовлетворению эмоциональных потребностей участников команды, помогает им укрепить своё эмоциональное состояние. Для них характерны следующие черты: воодушевляют коллег на свершения (восприимчивы к идеям других участников, не скупаются на похвалы); побуждают участников команды к новым предложениям; создают гармонию (улаживают конфликты, помогают сторонам прийти к соглашению); снижают напряжённость (различными способами снимают эмоциональное напряжение); проявляют стремление к соответствию ситуации (соглашаются с предложени-

ями других членов команды); готовы к компромиссам (способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде).

2.3. *Стороннее наблюдение* свойственно участникам команд, которые не перегружаются ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей участников. Обычно такие участники команды не пользуются уважением коллег.

В случае, если большинство членов команды склонны к исполнению социальных ролей, команда становится социально ориентированной. Как правило, её члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим своё мнение и мало стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них заключается в гармонии взаимоотношений. Участники таких команд получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счёт снижения производительности.

Другой крайний случай, команда, состоящая преимущественно из специалистов своего дела. В ней все подчинено результату. Такая команда работает очень эффективно в течение непродолжительного периода времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения от труда её участников снижается. Специалисты редко проявляют эмоции, избегают оказывать или принимать поддержку коллег, игнорируют эмоциональные и социальные потребности участников команды. Уровень удовлетворения от труда снижается.

Отдельные участники команды могут одновременно работать над задачей и удовлетворять эмоциональные потребности коллег. Они вполне могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы.

Менеджеры не должны забывать, что в хорошей команде должны присутствовать как специалисты своего дела, так и социально-эмоциональная поддержка. Юмор и забота о человеке в не меньшей степени определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Нельзя забывать и о том, что многим людям лучше даётся какая-то одна роль: одни склонны решать социальные вопросы, другие — производственные проблемы. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, её участники будут получать удовлетворение от труда, а компании — высокие результаты.

10.2.3. Роли, обязанности и ответственность участников команд

В организациях отношения между управляющими разных уровней и рядовыми работниками постоянно меняются. Некоторые традиционные роли, такие как мастер или контролёр, исчезают почти полностью. Другие традиционные роли, например, работники и менеджеры, — трансформируются. В результате большое количество традиционных управленческих и контрольных обязанностей может быть делегировано многофункциональным самоуправляемым рабочим командам.

Возлагать новые обязанности и расширять их ответственность команд следует поэтапно. Поначалу возможна передача командам отдельных традиционных управленческих и контрольных функций. Расширять обязанности команд следует постепенно. И устанавливать жёсткие временные рамки для этих процессов нецелесообразно, ввиду сложности содержания этих процессов. Не будет лишним и обсуждение с членами команд вопросов передачи обязанностей и выработка схемы распределения ответственности. На схеме необходимо указать те обязанности, которые команды берут на себя немедленно; те, что они планируют взять в будущем, и те, что навсегда останутся за менеджерами.

Провести переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению возможно поэтапно.

Начинающая команда включает в свой состав людей, выполняющих формальный контроль. Это — руководители. Функция контроля, прежде выполняемая менеджером, делегируется членам команды. Руководитель выполняет роль наставника, обучающего работников, а члены команды постепенно начинают самостоятельно решать возникающие проблемы.

От внешних контролёров и руководителей сотрудники ждут выполнения следующих обязанностей:

- поддержка команд в обретении самостоятельного видения, формирования целей и задач;
- поощрение уверенности и деловой целеустремленности членов команды, одобрение усилий, предпринимаемых людьми;
- развитие разнообразных навыков и умений, которыми обладают члены команды, и повышение их профессионального мастерства;
- адаптация команды к внешней среде и содействие нейтрализации факторов, препятствующих работе и развитию команды;
- создание условий для совершенствования членов команды;
- организация рабочих процессов по достижению поставленных целей и решению задач.

Команда переходного периода. По мере того, как члены команды принимают на себя всё большую ответственность за повседневное управление её деятельностью, роль руководителя изменяется: он занимается преимущественно координацией и всё меньше — контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение конкретных задач (поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений политики, процедур и методов выполнения повседневной работы). Руководитель управляет группой, координируя навыки и действия отдельных людей. Всё больше времени руководитель тратит не на контроль деятельности своих людей, а на привлечение ресурсов и управление отношениями с внешними группами и командами.

Опыт командной работы. К моменту обретения опыта командной работы, её руководитель выполняет преимущественно роль координатора выполнения задач. Члены команды берут на себя полную ответственность за самостоятельное решение текущих задач. Как координатор, руководитель команды осуществляет контроль над работой групп и команд. Такой руководитель преимущественно анализирует результаты деятельности организации и информирует членов команды. На этой стадии координатор затрачивает всё больше времени на получение ресурсов, осуществление посредничества между командами, поставщиками и потребителями. Команды самостоятельно управляют повседневной деятельностью, решая не только рутинные, но и ключевые проблемы. Члены команды принимают решения на основе согласия и несут ответственность за результаты работы команды.

Зрелая команда. На этой заключительной стадии команда несёт полную ответственность за свою работу, а менеджер среднего звена для них, в сущности, исчезает. Большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, планирующих свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор команды превращается для неё в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда необходима помощь в решении социальных или технических вопросов и каков объём помощи.

10.2.4. Навыки, необходимые для работы в команде

Когда людям придётся брать на себя новые обязанности и играть незнакомые прежде роли, то им потребуются, как минимум, новые

навыки, а как максимум, — сочетание навыков. Это столь же важно, как и глубина знаний в конкретных сферах, а может быть, и важнее.

Технические навыки. Поскольку члены команд должны обладать знаниями и навыками, необходимыми для выполнения поставленных перед ними задач, значительное внимание следует уделять приобретению этими людьми новых знаний, в том числе в сфере техники и технологий.

Вопросы профессиональной подготовки являются, по существу, вопросами взаимного обучения, которое будет происходить в команде. Отдельных членов команд предстоит обучить выполнению всех или почти всех необходимых видов работ. Такое обширное взаимное обучение, однако, не обязательно для всех команд, особенно если они состоят из высококвалифицированных рабочих. Необходимо, чтобы члены команды, по меньшей мере, представляли себе навыки, которые имеют их коллеги. Знакомство с навыками и познаниями других создаёт основу для делового общения людей.

Административные навыки. От большинства команд ожидают, что они возьмут на себя задачи, прежде выполняемые управляющими и контролерами. Для успешного выполнения этих функций членам команды необходима, по меньшей мере, формальная подготовка, дающая следующие навыки: эффективно вести собрания; интервьюировать потенциальных членов команды; сравнивать и оценивать свои достижения; дисциплинировать членов команды; вести переговоры в пределах компетенции; понимания финансовых отчётов; составлять графики; планировать процессы; оценивать результаты выполненной работы; ставить задачи; урегулировать жалобы и претензии.

Навыки межличностного общения. Организации объединяют людей разных профессий, обладающих различными знаниями, навыками работы с информацией, имеющих неодинаковое мировоззрение и зачастую выступающих с разных позиций при обсуждении технических вопросов. Такие различия создают благодатную почву для взаимного непонимания и межличностных конфликтов. У большинства людей изначально нет необходимых навыков общения и разрешения конфликтов, и поэтому большая часть команд будет нуждаться в обучении некоторым навыкам межличностного общения. Наиболее важными из них являются навык общения и навык разрешения конфликтов. Членов команд надо научить слушать других, адекватно выражать свои идеи и чувства, вырабатывать общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений.

Навыки принятия решений и разрешения проблем. Членам команд может потребоваться обучение. Этот процесс включает несколько стадий: определение приоритетов среди решаемых проблем; сбор и обработка информации о решаемых проблемах; анализ результатов обработки информации; выработка и отбор альтернативных решений; выбор оптимального решения, которое будет принято; планирование и осуществление решения; анализ и оценка полученных результатов.

На каждой стадии процесса членам команд предоставляются методы анализа данных, решения проблем и совершенствования рабочих процессов: диаграммы, гистограммы, отчёты, параметры качества, экономические и финансовые показатели, карты сбалансированных показателей, конструирование, основы организации, маркетинга, менеджмента и др.

10.3. Внутренние процессы командной работы

К внутренним процессам относятся факторы, на которые лидер может оказывать влияние: стадии развития команд, сплочённость команды, нормы и конфликты.

10.3.1. Стадии развития команды

Процесс становления и развития команды включает пять стадий, которые следуют друг за другом в определённом порядке. На каждой стадии лидер и участники команды решают различные проблемы.

1. *Создание условий командной работы* — период знакомства участников, которым необходимо время для установления неформальных отношений. Каждый из участников определяет, какие виды поведения являются приемлемыми для остальных. На этой стадии велика неопределённость, участники обычно принимают на себя любые полномочия, какие им предложат формальные или неформальные лидеры. Они зависят от команды до тех пор, пока не поймут правила поведения.

2. *Настройка командной работы* — период проявления личностных качеств участников команды. Они утверждают в своих ролях. На этой стадии могут возникнуть конфликты и разногласия. Участники могут по-разному воспринимать миссию команды, но возможно изменение их позиции. Это период создания коалиций. Команды могут не соглашаться по поводу основной цели команды и способов её достижения. Команда ещё не является единым целым, общностью. Пока люди не преодолеют разногласия, производительность низкая.

Лидер команды должен побуждать всех участников к управлению. Сами участники должны предлагать идеи, обсуждать все возможные варианты решений, прорабатывать все спорные вопросы, особенно в отношении командных целей.

3. *Создание норм и ценностей* — период, в течение которого конфликты находят своё решение, участники команды начинают испытывать чувство общности, приходят к консенсусу относительно распределения ролей, начинают понимать и принимать друг друга. Различия между ними уже не столь остры, формируются внутренние взаимосвязи. На этой стадии лидер должен подчёркивать открытость, оказывать членам группы поддержку в определении командных норм и ценностей.

4. *Начало полноценной деятельности* — период, когда уделяется внимание проблемам, возникающим в процессе работы. Участники команды делают всё для выполнения миссии команды. Они устраняют возникающие разногласия. Проблемы разрешаются в интересах общего дела. Между участниками происходит активное общение. На этой стадии лидер команды концентрируется на достижении максимально возможных результатов труда. В этот период возрастает значение как специалистов своего дела, так и социально-эмоциональной поддержки.

5. *Расформирование* — период, когда выполнение рабочих заданий перестаёт быть приоритетом. Участники команды могут переживать смешанные чувства: эмоциональный подъём, ощущение привязанности, депрессию. Участники способны выражать радость в связи с тем, что миссия команды выполнена, и огорчение от предстоящего расставания с коллегами.

10.3.2. Достижение сплочённости команды

Командная сплочённость — степень, в которой команда привлекает к себе участников. В командах с высокой сплочённостью их участники целиком и полностью привержены своей работе, стараются не пропускать совместных мероприятий, воспринимают командные успехи как свои собственные. Низкая сплочённость команды означает, что её участников мало волнуют результаты. Высокая сплочённость рассматривается как положительная характеристика любой команды.

Уровень сплочённости определяется такими характеристиками:

- интенсивность взаимодействий в команде — свидетельство тесноты общения участников команды и повышения их приверженности команде;

- наличие общих целей — повышает сплочённость участников команды;
- привлекательность команды для каждого её участника — формируется, если в команде собрались люди со схожими ценностями;
- преимущества высокой сплочённости можно разделить на две категории:
 - 1) моральный климат (дружественная атмосфера, отличное настроение);
 - 2) производственные преимущества (потенциал роста производительности труда).

10.3.3. Формирование командных норм

Командные нормы — стандарты поведения, которые разделяют ся участниками и определяют их поведение. Как правило, нормы являются неформальными, нигде не фиксируются (в отличие от правил и процедур). Ценность норм в том, что они определяют границы допустимого поведения участников. Нормы определяют ключевые ценности, преобладающие в команде.

Развитие норм начинается с первых минут общения между участниками команды. Постепенно в их среде появляются правила повседневного поведения и труда. Нормы заранее устанавливают приемлемость определённых действий, а значит, направляют членов команды на достижение желаемых результатов.

Начало новой норме может положить *критическое событие*, в результате которого создаётся важный прецедент, который впоследствии рассматривается как образец приемлемых действий (проведение торжеств, поздравления, вручение вознаграждений и т. д.). Нормы могут быть созданы участниками команды и привнесены из внешней среды. Участники команды могут *явным образом* заявить о нормах. Такие заявления показывают, что будет цениться в команде, а потому оказывают существенное воздействие на поведение участников. Явное выражение будущих норм представляет собой наиболее эффективный способ изменения норм.

10.3.4. Урегулирование конфликтов в командах

Конфликт — взаимодействие сторон, при котором одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой. Конфликт *конструктивен*, если в результате его разрешения появляются новые идеи, достойные осуществления. Конфликт *деструктивен*, если ситуация слабо контролируется и начинает оказывать

разрушительное влияние на команду (портятся отношения, нарушается здоровый обмен идеями и информацией, и т. д.).

Причины конфликта:

- дефицит ресурсов (денежных средств, информации);
- отсутствие чёткости в разделении обязанностей;
- кризис коммуникаций (отсутствие взаимопонимания между людьми);
- разрушение отношений (отличия личностей, ценностей);
- различия в целях.

В командах вырабатываются *стили урегулирования конфликтов*, которые определяются желанием участников добиться удовлетворения собственных интересов либо потребностей другой стороны. В модели, описывающей стили разрешения конфликтов, используются две характеристики человека: *настойчивость* и *склонность к кооперации*.

В ситуации конфликта важно выбрать такой стиль урегулирования, при котором наиболее вероятен ожидаемый исход событий:

1. *Конкурентный стиль* (настойчивость, уверенность в собственной правоте) может применяться, если необходимы быстрые решительные действия, особенно если дело касается важных аспектов или непопулярных мер (действия в чрезвычайных ситуациях, необходимости сокращения издержек).

2. *Уклонение от конфликта* (отсутствие стремления к кооперации или изменению невыгодных условий) целесообразно в случаях, когда решение представляется очевидным, но изменить его не представляется возможным.

3. *Компромиссный стиль* (умеренная настойчивость и слабая склонность к кооперации). В наибольшей степени этот стиль применим в тех случаях, когда оппоненты обладают одинаковой властью и обе стороны стремятся к компромиссу, или решение необходимо принять как можно быстрее.

4. *Приспособление* (высокая склонность к кооперации) наиболее эффективно в случаях, когда ошибочность позиции полностью признана, когда вопрос более важен для других людей, когда стремление к социальному доверию в будущем становится очевидным, на первый план выходит поддержание гармонии.

5. *Совместная работа* (настойчивость и стремление к кооперации) позволяет обеим сторонам конфликта добиться взаимовыгодного решения, хотя им следует подготовиться к длительным переговорам. Данный стиль адекватен ситуации, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон, когда для достижения консенсуса необходимо участие всех сторон.

Конфликты могут быть урегулированы различными способами:

1. Руководствуясь целями высшего порядка, когда интенсивность усилий будет направлена на достижение целей команды или организации, тогда и будут ослабевать существующие между ними противоречия и конфликты.

2. Ведение переговоров, когда стороны активно участвуют в систематическом поиске наилучшего решения, стороны абстрагируются от претензий личного характера и разрешают конфликт в интересах дела.

3. Посредничество позволяет обсудить проблему с каждой из враждующих сторон и предложить своё решение. Если не удаётся найти подходящий вариант, сторонам следует обратиться к посреднику с просьбой выступить судьей в споре.

4. Развитие коммуникаций означает возможность собраться вместе и обменяться информацией, что способствует урегулированию конфликта. Когда стороны узнают друг друга ближе, уменьшается взаимная подозрительность, появляется шанс на эффективную совместную работу.

10.3.5. Преимущества и недостатки работы в команде

Создание команды может позитивно повлиять как на производительность, так и на степень удовлетворения участников от командного труда. Не исключена ситуация, когда мотивация и качество труда сотрудников снизятся.

Потенциальные выгоды командной работы:

1. Наиболее полно потенциал команд раскрывается в тех случаях, когда менеджмент стимулирует высокую производительность всех участников: увеличивается интенсивность труда, возрастают индивидуальное удовлетворение участников, степень интеграции их навыков и способностей, организационная гибкость.

2. Объединение работников в команды способствует развитию творческого потенциала участников, интенсификации усилий работников, мотивации людей. Имеет место так называемая *социальная поддержка*, когда в присутствии других людей мотивация и качество труда индивида повышаются.

3. Участие в работе команды способствует развитию в человеке чувства собственного достоинства, ведь он отдаёт работе всего себя. Люди, работающие в командах, лучше справляются со стрессом и получают удовлетворение от своей деятельности.

4. В командах рождаются интеллектуальные решения, позволяющие выполнить рабочие задания быстрее, проще и дешевле.

5. Рабочее задание команды может быть реорганизовано в кратчайшие сроки, а участники команды перераспределены, что позволяет повысить организационную гибкость, адекватно реагировать на быстро меняющиеся потребности покупателей.

Потенциальные издержки командной работы:

1) производительная работа в командах ведёт к тому, что потребность в менеджерах низового уровня уменьшается. Происходит высвобождение менеджеров, которые не могут освоить новые управленческие навыки;

2) в многочисленных командах возрастает вероятность *социального отлынивания*, то есть, ситуации, при которой трудовые усилия отдельных участников не соответствуют среднему командному уровню.

10.3.6. Источники роста эффективности команд

Высокая мобильность принятия решений. Не следует возлагать на команды все задачи, решаемые в организации. Решение рутинных задач, в особенности лицом, которое является экспертом в данной области, может оказаться более эффективным. Рутинные решения, которые лучше принимать единолично, найдутся всегда. Вместе с тем, вопросы стратегии, политики, выбора направления развития организации предполагают учёт многих точек зрения представителей различных сфер деятельности. Ни один человек не может знать все, и учёт различных мнений — условие, необходимое для принятия квалифицированных решений. В такой ситуации зрелые команды добиваются превосходства.

Расширение диапазона знаний и идей, привносимых членами команд, позволяет чаще избегать неверных решений. В командах может быть допустимым поощрение внутреннего конфликта и несогласия. Когда в процессе решения проблемы возникают разногласия, качество решения повышается даже в том случае, если участник, выражающий иную точку зрения, неправ. Процесс оппонирования мнению большинства уже может повысить качество решения. К тому же команды, где терпимо относятся к мнению меньшинства, формируют у своих членов более независимое мышление.

Высокое взаимопонимание. Если члены команды хорошо понимают позиции друг друга, их исходные установки и допущения, они способны лучше координировать действия. В результате формируется взаимная ответственность за общий результат, а не только за свою сферу деятельности. Члены одной команды, являясь единомышленниками, более склонны к оказанию взаимной помощи, к дополнительным усилиям по координации деятельности. Поскольку

команда более сплочена, чем группа, её члены настроены друг к другу более лояльно и стараются не допускать «провалов» кого-либо из членов команды. В числе ключевых характеристик хорошо работающей команды — взаимоконтроль и ответственность.

Большая степень контроля. В распоряжении команд имеется больше источников контроля по сравнению с группами. Давление, оказываемое коллегами, является очень сильным; реально оно даже сильнее, чем давление со стороны начальника. Кроме того, если приверженность общему стратегическому видению применительно к группам является чем-то «желательным, но не обязательным», то в случае команд, которые принимают решения по ключевым вопросам, такая приверженность играет решающую роль. В результате — уменьшается необходимость контроля со стороны лидера, что может обеспечить каждому члену команды большую автономию. Если сотрудники понимают содержание общих целей, принимают групповые нормы, то есть понимают меру ответственности за любое нарушение принятых норм, им можно предоставить определённую свободу для автономного управления. Лидеру в подобных условиях не надо будет проверять правильность каждого принятого решения. Такова одна из причин, по которым хорошо работающие команды нуждаются в открытом обсуждении правил, согласно которым они должны действовать.

Усиление влияния лидера. Сильная команда увеличивает реальную власть лидера, поскольку принимает на себя значительную часть контрольных функций, которые он, как руководитель должен был прежде выполнять самостоятельно. Кроме того, если члены команды объединены общим стратегическим видением и получили оперативную автономию, они могут достичь значительно большего, нежели мог добиться лидер в одиночку, имея даже очень обязательных и исполнительных подчинённых.

В сильной команде, члены которой считают вправе высказывать свою точку зрения, лидер будет чувствовать себя более свободно. В этом случае он может быть настолько сильным, насколько он того желает, зная, что, если члены команды с ним не согласны, они будут возражать. Подчинённые превращаются в партнёров, вместе с лидером ищущих лучшие способы достижения согласованных целей и удерживающих лидера от ошибок. Их долг говорить правду.

Несмотря на то, что команды могут продемонстрировать высокую эффективность, в практической деятельности организаций они встречаются не часто. Представляется, что причиной такого положения становится действие нескольких факторов:

- непонимание лидерами того, что команды не возникают по указанию сверху, а нуждаются в развитии;
- понимание лидером риска возможного появления новых проблем, в результате которых процесс принятия решения может выйти из-под контроля;
- боязнь лидера личных конфликтов на почве отсутствия полного согласия по какому-либо решению, выработанному в процессе коллективных обсуждений;
- осознание лидером собственной уязвимости в случае его несоответствия ожиданиям единомышленников, в глазах которых лидер должен всегда оставаться идеальным и совершенным.

Вместе с тем, даже если сегодня по-прежнему чаще встречаются группы, команды в ближайшее время получают гораздо большее распространение, поэтому необходимость приобретения лидерами навыков формирования команд будет всё более актуальной.

10.3.7. Меры, необходимые для формирования команд

Обоснование решения о создании команды. Команды более действенны при наличии следующих условий:

- имеются проблемы, кардинальное решение которых может быть найдено совместными усилиями специалистов;
- члены команды обладают ценными знаниями и опытом, которых нет у лидера, но необходимыми для того, чтобы найти эффективные способы разрешения этих проблем;
- команда должна существовать достаточно долго, чтобы действительно могли реализоваться усилия по её созданию;
- цели лидера и членов команды должны быть идентичны;
- сочетаемость командной работы со стилем лидера.

Определение размера и состава команды осуществляется исходя из того, что достаточным можно считать такое количество человек, при котором в команду будут привнесены разнообразный опыт, знания и различные точки зрения на решаемые проблемы. Критерием членства в команде должен быть ответ на вопрос о том, без кого совершенно нельзя обойтись при рассмотрении актуальных для команды проблем. Иными словами, решать, насколько нужен тот или иной сотрудник в команде, следует, учитывая не только наличие специальных знаний и ответственности за внедрение принимаемых решений, но и навыков решения проблем и работы командой. Вовлекать сотрудника в работу следует для того, чтобы команда стала эффективнее, а не по доброте душевной, так как повысить производительность работы команды можно не только путём

роста численности, но и за счёт формирования консультативных групп, собраний, презентаций, опросов и т. п.

Представление о правилах поведения членов команды. Какую модель поведения необходимо заложить в сознание каждого члена команды, предстоит решать едва ли не в первую очередь. Переход к работе командой влечёт за собой радикальные изменения ролей и функций. Для того чтобы действовать эффективно, команде необходимо хорошо разобраться в новом способе взаимодействия и добиться внутреннего согласия.

Отбор проблем для решения по критически важным аспектам деятельности организации. Большая часть проблем, стоящих перед руководством организаций, имеет рутинный характер. Такие проблемы могут быть решены специально созданными группами специалистов, либо консультативными фирмами. Для создания команд — образований более сложного порядка — необходимо видение и инвентаризация актуальных проблем, имеющих критически важное значение для успеха дальнейшей деятельности организации.

Выработка общего стратегического видения в области решения критически важных проблем для организации. Когда команда приступает к решению подобных проблем, относящихся к стратегии поведения или развития организации, её члены должны иметь общее видение. Это есть ориентир для принятия решений. Равнение на этот ориентир означает, что расхождения возникают только вокруг средств и путей достижения целей, поскольку относительно самих целей согласие существует.

Самоанализ и обучение членов команды на примерах собственного опыта. Команды должны расти. По мере роста меняются роли членов команды и их ожидания, поэтому в работе команд должен присутствовать текущий самоанализ работы с определением, какие дальнейшие шаги следует предпринять для её развития. Каждая команда уникальна, но существуют типичные проблемы, которые предстоит решить (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Примерный перечень этапов становления рабочих команд

Этап	Проблема
Определение количественного и качественного состава команды	Формирование требований к членам будущей команды Представление об издержках и ожидаемых результатах

Этап	Проблема
Выработка отношения к внутренним коалициям	Исключение изолированности отдельных членов команды Организация взаимосвязей и взаимодействия в команде Определение ключевых фигур, на которых можно рассчитывать с целью поддержки лидера
Формулирование отношения лидера к конфликтам и конфронтации	Признание легитимности разногласий по обсуждаемым вопросам — путь к поиску лучших решений, объединению усилий и сотрудничеству в команде
Гарантирование неограниченной дифференциации личностей	Сохранение определённой автономности в поведении для любого члена команды
Достижение сотрудничества в разрешении конфликтов и объединении усилий по стратегическим направлениям	Организация совместной работы на основе взаимной поддержки и взаимной ответственности

Качественных результатов можно добиться на любой стадии развития команды. Однако высокой результативности легче добиться на более поздних, а не на ранних стадиях, поскольку результаты носят в этом случае более устойчивый характер. Позитивные результаты могут обнаружиться и ранее, если вскрыты все назревшие проблемы, выявлены расхождения между членами команды, и они научились творчески воспринимать идеи своих коллег.

Резюме

Команда — группа из двух или более индивидов, которые координируют свои взаимодействия в трудовом процессе для достижения определённой цели. Понятия «команда» и «группа» не являются синонимами. Группы незаменимы в тех случаях, когда основные выгоды можно получить при максимизации индивидуальных усилий сотрудников, стремящихся к достижению поставленных целей по отдельным направлениям деятельности. Команды призваны сыграть свою роль в ситуации, когда основные выгоды можно получить при совместной работе над единым продуктом или проектом. В этом случае целое больше суммы его частей, а цель — получение синергического эффекта.

Выбор между группой и командой зависит от факторов: качественный состав, условия создания и применения кадрового по-

тенциала организации; стратегия лидера и стиль его руководства; в командах, как показывает практика, происходит больше конфликтов, чем в группах, имеется больше прямых и открытых линий коммуникации, функционирование команд сопряжено с большей неопределённостью и уязвимостью; группы, как и команды, занимают в организациях свое место, и каждая из них имеет своё назначение; перенос акцента на команды объясняется возрастанием сложности труда в условиях глобализации, распространения новых технологий и быстрых изменений во всех сферах жизнедеятельности человека.

Разделение лидерства — одна из ключевых характеристик команды. Сильные команды основываются именно на сильном лидерстве: лидер команды выполняет функции по её развитию; лидер играет важную роль в определении общего видения; несмотря на тот факт, что лидер знает не больше, чем все члены команды вместе взятые, он обычно знает больше любого другого участника; если члены команды должны влиять друг на друга и на лидера, то же самое должен делать и лидер.

Многообразие целей, которые ставят руководители высшего звена управления организацией, можно свести в три группы наиболее типичных основных целей командной работы: проведение работ по проектированию, производству и реализации нового продукта или предоставления нового вида услуги; разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации; интеграция работы команд, осуществляющих деятельность в одном или разных направлениях для координации командной работы в пределах организации.

Результативность командной работы определяется по двум критериям: обеспечение роста производительности; удовлетворение личных потребностей.

Самый простой способ классификации команд — разделение их на те, что создаются как часть формальной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении. Различают команды: формальные (вертикальная команда, горизонтальная команда, специальная группа или многофункциональная команда); самоуправляемые; виртуальные.

Эффективная и слаженная работа предполагает наличие определённых командных характеристик: размеры команды и распределение ролей между её участниками.

Значительное количество традиционных управленческих и контрольных обязанностей может быть делегировано многофункциональным командам.

нальным самоуправляемым рабочим командам. Провести переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению можно по этапам: начинающая команда; команда переходного периода; опыт командной работы; зрелая команда.

Когда людям придётся брать на себя новые обязанности и играть незнакомые прежде роли, то им потребуются, как минимум, новые навыки, а как максимум, — сочетание навыков: технических, административных, межличностного общения, принятия решений и разрешения проблем.

К внутренним процессам относятся факторы, на которые лидер может оказывать влияние: стадии развития команд, сплочённость команды, нормы и конфликты.

Процесс становления и развития команды включает пять стадий: создание условий командной работы; настройка командной работы; создание норм и ценностей; начало полнокровной деятельности; расформирование. На каждой стадии лидер и участники команды решают различные проблемы.

Командная сплочённость — степень, в которой команда привлекает к себе участников. Уровень сплочённости определяется характеристиками: интенсивность взаимодействий в команде; наличие общих целей; привлекательность команды для каждого её участника; преимущества высокой сплочённости (моральный климат, производственные преимущества).

Командные нормы — стандарты поведения, которые разделяются участниками и определяют их поведение. Как правило, нормы являются неформальными, нигде не фиксируются (в отличие от правил и процедур). Ценность норм в том, что они определяют границы допустимого поведения участников. Нормы определяют ключевые ценности, преобладающие в команде.

Конфликт — взаимодействие сторон, при котором одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой. Конфликт конструктивен, если в результате его разрешения появляются новые идеи, достойные осуществления. Конфликт деструктивен, если ситуация слабо контролируется и начинает оказывать разрушительное влияние на команду. В модели, описывающей стили разрешения конфликтов, используются две характеристики человека: настойчивость и склонность к кооперации.

В ситуации конфликта важно выбрать такой стиль урегулирования, при котором наиболее вероятен ожидаемый исход событий: конкурентный стиль; уклонение от конфликта; компромиссный стиль; приспособление; совместная работа.

Создание команды может позитивно повлиять как на производительность, так и на степень удовлетворения участников от командного труда. Не исключена ситуация, когда мотивация и качество труда сотрудников снизятся. Командная работа может иметь как потенциальные выгоды, так и потенциальные издержки.

Источники роста эффективности команд: высокая мобильность принятия решений; расширение диапазона знаний и идей; высокое взаимопонимание; большая степень контроля; усиление влияния лидера.

Меры, необходимые для формирования команд: обоснование решения о создании команды; определение размера и состава команды; представление о правилах поведения членов команды; отбор проблем для решения по критически важным аспектам деятельности организации; выработка общего стратегического видения в области решения критически важных проблем для организации; самоанализ и обучение членов команды на примерах собственного опыта.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определения понятиям «группа» и «команда».
2. Назовите отличительные признаки групповой и командной работы.
3. Назовите характерные особенности «группы руководителя».
4. При каких условиях группа руководителя трансформируется в команду руководителя?
5. От каких факторов зависит выбор между группой и командой?
6. По каким причинам чаще всего происходят провалы при формировании команд?
7. Что означает разделение лидерства?
8. В чём заключается роль лидера в командной работе?
9. Каковы наиболее типичные цели организации командной работы?
10. По каким критериям определяется результативность командной работы?
11. Какие явления и процессы в организации определяют характеристики команд?
12. На какой модели основывается анализ командной работы?
13. Дайте характеристику разновидностей формальных команд.
14. Дайте характеристику самоуправляемых команд.
15. Дайте характеристику виртуальных команд.

16. Наличие каких командных характеристик предполагает эффективная и слаженная работа?

17. Каковы роли участников команды?

18. Что означает поэтапный переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению?

19. Что представляют собой начинающая команда и команда переходного периода, зрелая команда?

20. Какие навыки необходимы для работы в команде?

21. Какие факторы относятся к внутренним процессам командной работы?

22. Раскройте сущность стадий развития команды.

23. Что означает командная сплочённость?

24. Какими характеристиками определяется уровень командной сплочённости?

25. Что относится к командным нормам?

26. Когда начинается развитие командных норм?

27. Дайте определение понятию «конфликт».

28. Каковы основные причины конфликта?

29. Какие стили урегулирования конфликта вырабатываются в командах?

30. Какими способами могут быть урегулированы конфликты в команде?

31. В чём заключаются потенциальные выгоды командной работы?

32. Что можно отнести к потенциальным издержкам командной работы?

33. Назовите основные источники роста эффективности команд.

34. Какие меры необходимо предпринять для формирования команд?

35. Какие этапы включает становление рабочих команд?

Упражнения

Упражнение 10.1. «Цели организации командной работы»

Многообразие целей, которые ставят руководители высшего звена управления организацией, можно свести в три группы наиболее типичных основных целей командной работы. Какое из положений Вы относите к целям организации командной работы?

1. Удовлетворение личных потребностей членов команды, поддержка стремления к труду, сохранения приверженности общим интересам при объявленном уровне вознаграждений.

2. Разделение лидерства — одна из ключевых характеристик, но не исключающая факта, что критическую роль может и должен выполнять формальный лидер. Сильные команды основываются именно на сильном лидерстве.

3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации: проведение изменений в технологическом процессе, повышение качества продукции, снижение расходов; осуществление локальных проектов, проведение аудиторских проверок, совершенствование процессов закупок, производства, продаж и т. д.

Упражнение 10.2. «Роли, обязанности и ответственность участников команд»

Роли, обязанности и ответственность участников команд меняются поэтапно, по мере перехода от традиционного организационного контроля к командному самоуправлению. Как может быть назван этап, в процессе которого команда несёт полную ответственность за свою работу, большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команды, которые планируют свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне?

1. Команда переходного периода.
2. Опыт командной работы.
3. Зрелая команда.

Упражнение 10.3. «Источники роста эффективности команд»

Источники роста эффективности команд могут быть сгруппированы и представлены как общие направления решений и действий участников команд. Какой из предложенных источников, на Ваш взгляд, является приоритетным?

1. Расширение диапазона знаний и идей, приносимых членами команд, позволяет чаще избегать неверных решений. По этой причине в командах может быть допустимо поощрение внутреннего конфликта и несогласия. Когда в процессе решения проблемы возникают разногласия, качество решения повышается даже в том случае, если участник, выражающий иную точку зрения, неправ.

2. Представление о правилах поведения членов команды. Какую модель поведения необходимо заложить в сознание каждого члена команды, предстоит решать едва ли не в первую очередь. Переход к работе командой влечёт за собой радикальные изменения ролей и функций.

3. Самоанализ и обучение членов команды на примерах собственного опыта. Команды должны расти. По мере роста меняются роли членов команды и их ожидания. В работе команд должен присутствовать текущий самоанализ работы с определением, какие дальнейшие шаги следует предпринять для её развития.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
10.1	3
10.2	3
10.3	1

Контрольные задания

Контрольное задание 10.1. «Критерии результативности командной работы»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Результативность командной работы можно определить, используя один из предложенных критериев. Какой выбираете Вы?

1. Производительный выпуск — количество и качество _____ труда, соответствующих _____ целям.

2. Рекомендации по повышению _____ деятельности организации: проведение изменений в технологическом процессе, повышение _____ продукции, снижение расходов; осуществление локальных проектов, проведение аудиторских проверок, совершенствование процессов закупок, производства, _____.

3. Работы по проектированию, _____ и реализации нового продукта или предоставления нового вида услуги.

Контрольное задание 10.2. «Навыки, необходимые для работы в команде»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Для участников команд, которые берут на себя новые обязанности и начинают выполнять незнакомые прежде роли, есть необходимость получить новые навыки и даже сочетание навыков. Иметь

эти навыки столь же важно, как и специальные знания в конкретной сфере. Какие из навыков необходимо иметь для работы в команде прежде всего?

1. Навыки социально-эмоциональной поддержки коллег по работе, способствуют удовлетворению _____ потребностей участников команды, помогают им укрепить свое _____ состояние.

2. Навыки стороннего наблюдателя, свойственные _____ команд, которые не перегружаются ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей _____.

3. Навыки межличностного общения, прежде всего, навык разрешения конфликтов. Членов команд надо научить _____ других, адекватно _____ свои идеи и чувства, _____ общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений.

Контрольное задание 10.3. «Меры, необходимые для формирования команд»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Для создания эффективных команд, участники которых способны будут решать долгосрочные задачи, существуют давно апробированные меры, которые необходимо использовать при решении этой проблемы. Какую меру из числа предложенных Вы использовали бы в первую очередь?

1. Развитие коммуникаций означает возможность собраться вместе и обменяться _____, что способствует эффективной работе команд. Когда стороны узнают друг друга ближе, уменьшается взаимная подозрительность, появляется шанс на _____ совместную работу.

2. Большая степень контроля. В распоряжении команд имеется большое количество источников контроля. Давление, оказываемое коллегами, является очень сильным; реально оно даже сильнее, чем давление со стороны _____.

3. Выработка общего стратегического видения в области решения критически важных _____ для организации. Когда команда решает критически важные организационные _____, относящиеся к стратегии поведения или развития организации, её члены должны иметь общее видение. Это есть ориентир для принятия решений.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
10.1	1. Производительный выпуск — количество и качество <i>результатов</i> труда, соответствующих <i>установленным</i> целям. 2. Рекомендации по повышению <i>эффективности</i> деятельности организации: проведение изменений в технологическом процессе, повышение <i>качества</i> продукции, снижение расходов; осуществление локальных проектов, проведение аудиторских проверок, совершенствование процессов закупок, производства, <i>продаж</i>. 3. Работы по проектированию, <i>производству</i> и реализации нового продукта или предоставления нового вида услуги.	1
10.2	1. Навыки социально-эмоциональной поддержки коллег по работе, способствуют удовлетворению <i>эмоциональных</i> потребностей участников команды, помогают им укрепить своё <i>эмоциональное</i> состояние. 2. Навыки стороннего наблюдателя, свойственные <i>участникам</i> команд, которые не перетруждаются ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей <i>участников</i>. 3. Навыки межличностного общения, прежде всего, навык разрешения конфликтов. Членов команд следует научить <i>слушать</i> других, адекватно <i>выражать</i> свои идеи и чувства, <i>вырабатывать</i> общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений.	3
10.3	1. Развитие коммуникаций означает возможность собраться вместе и обменяться информацией, что способствует эффективной работе команд. Когда стороны узнают друг друга ближе, уменьшается взаимная подозрительность, появляется шанс на эффективную совместную работу. 2. Большая степень контроля. В распоряжении команд имеется большое количество источников контроля. Давление, оказываемое коллегами, является очень сильным; реально оно даже сильнее, чем давление со стороны начальника. 3. Выработка общего стратегического видения в области решения критически важных проблем для организации. Когда команда решает подобные проблемы, относящиеся к стратегии поведения или развития организации, её члены должны иметь общее видение. Это есть ориентир для принятия решений.	3

Контрольный тест

1. Работу в команде отличает от работы в группе следующий признак:

- 1.1. Труд исполнителей носит индивидуальный характер.
- 1.2. Совместное обсуждение деловых вопросов, подготовка и принятие решений.
- 1.3. Лидер решает, какие вопросы подлежат обсуждению, какие полномочия делегированию.

2. Команды призваны сыграть свою роль в ситуации, когда:

- 2.1. Основные выгоды можно получить при максимизации индивидуальных усилий сотрудников, стремящихся к достижению поставленных целей по отдельным направлениям деятельности.
- 2.2. Основные выгоды можно получить при совместной работе над единым продуктом или проектом.
- 2.3. Основные выгоды можно получить при обсуждении, какие полномочия подлежат делегированию, кто и когда организует работу совещаний, выстраивает систему контроля выполнения задач.

3. Разделение лидерства — это?

- 3.1. Одна из ключевых характеристик команды.
- 3.2. Одна из ключевых характеристик менеджмента.
- 3.3. Одна из ключевых характеристик группы сотрудников.

4. Самый простой способ классификации команд — отделение тех из них, которые создаются как часть формальной структуры организации. Какое название имеют такие команды?

- 4.1. Виртуальные команды.
- 4.2. Самоуправляемые команды.
- 4.3. Вертикальные команды.

5. Эффективная и слаженная работа предполагает наличие определённых командных характеристик. Выберите важнейшую, на Ваш взгляд.

- 5.1. Создание собственной внутренней структуры.
- 5.2. Поиск новых решений организационных проблем.
- 5.3. Распределение ролей между участниками команды.

6. Какое название Вы можете дать для стадии развития команды, которой свойственно следующее содержание — это период, в течение

которого конфликты находят свое решение, участники команды начинают испытывать чувство общности, участники приходят к консенсусу относительно распределения ролей, начинают понимать и принимать друг друга:

- 6.1. Настройка командной работы.
- 6.2. Создание норм и ценностей.
- 6.3. Начало полнокровной деятельности.

7. Уровень сплочённости команды определяется характеристиками:

- 7.1. Удовлетворение каждого участника команды от деятельности.
- 7.2. Развитие творческого потенциала участников команды.
- 7.3. Привлекательность команды для каждого её участника.

8. Сделайте отметку, какие потенциальные выгоды командной работы для Вас являются очевидными?

8.1. Производительная работа в командах ведёт к тому, что потребность в менеджерах низового уровня уменьшается. Происходит высвобождение менеджеров, которые не могут освоить новые управленческие навыки.

8.2. Рабочее задание команды может быть реорганизовано в кратчайшие сроки, а участники команды перераспределены.

8.3. В многочисленных командах возрастает вероятность социального отлынивания, то есть, ситуации, при которой трудовые усилия отдельных участников не соответствуют среднему командному уровню.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.2
2	2.2
3	3.1
4	4.3
5	5.3
6	6.2
7	7.3
8	8.2

Список литературы

1. *Коэн Ален Р.* Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 507 с.
2. *Крамер И., Браун Д.* Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера / Даниэль Браун, Итске Крамер. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
3. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
4. *Ленсиони П.* Как решить пять основных проблем команды: Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер: Изд-во Юрайт, 2010. — 132 с.
5. *Шервин М., Шервин Д.* Как создать настоящую команду: Алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
6. Harvard Business Review (HBR) Управление командой Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей» Управление командой. — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Глава XI. Управление конфликтами в организации

11.1. Понятие конфликта

11.1.1. Природа конфликта

Классические теории менеджмента давали представление о конфликте в организации, как о негативном явлении, которое необходимо устранить. Современные теории признают, что отсутствие конфликтов в организации может оказаться даже нежелательным. При этом никто не отрицает, что конфликты зачастую не бывают позитивными. В большей части ситуаций конфликты мешают удовлетворению потребностей индивидуумов и достижению организационных целей. Но, конфликты помогают представить разные мнения, дают новую информацию, позволяют учесть различные альтернативы. Это повышает эффективность процесса принятия решений и позволяет людям высказать свою точку зрения. В этом смысле конфликты способствуют более эффективной реализации планов, стратегий и проектов. Следовательно, менеджерам необходимо управлять конфликтами.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, каждая из которых стремится отстоять собственное видение ситуации, принять решение по её изменению и совершить последующие действия в своих интересах.

Конфликт может быть:

- *конструктивным* — ведущим к росту эффективности организации.
- *деструктивным* — ведущим к снижению эффективности организации.

Какую роль играет конфликт, прежде всего, зависит от того, насколько эффективно им *управляют*. Для управления конфликтом необходимо понимать его содержание и причины возникновения. В основе конфликта могут быть отнюдь не противоречия между личностями.

11.1.2. Содержание конфликта

Структура и основные компоненты конфликта:

- предмет, вызывающий интерес сторон (спорное мнение относительно чьей-либо позиции; имущество, предназначенное для

распределения и/или использования; необходимость привлечения арбитра и т. д.);

- активные действия одной из заинтересованных сторон против другой (аргументы в пользу своей позиции, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т. д.);
- эмоциональное возбуждение, сопровождающее конфликт (гнев, обида, ненависть, раздражение, страх и т. п.).

Совокупность перечисленных составляющих: предмета, деятельности и эмоций, образуют содержание конкретного конфликта. Последовательность конфликта образуется примерно в таком же порядке: сначала стороны осознают предмет, который может вызывать их интерес; затем вокруг предмета стороны начинают совершать активные действия, создавая спорную ситуацию; спорная ситуация вызывает негативные эмоции. В результате этого процесса возникает конфликт. Неукротенные эмоции побуждают людей к определённым действиям, в результате совершения которых конфликт получает дальнейшее развитие. Он либо угасает под влиянием использования различных методов, либо переходит в антагонизм, разрушающий взаимоотношения людей или групп людей, увидевших в общем предмете свои корыстные интересы.

Развитие конфликта — ситуация, когда в ответ на действия одной стороны вторая сторона вынуждена отвечать своими действиями. Проблема в том, что вторичные и дальнейшие действия оттесняют первопричину конфликта. Эмоциональный компонент конфликта часто оказывается главным препятствием в его разрешении. Ситуативные эмоции перерастают в стабильные чувства, и они не пропускают рациональные средства воздействия на участников конфликта. Если удаётся понизить уровень эмоционального напряжения, то намного легче установить позитивные взаимодействия сторон в совместном поиске решения.

Глубина конфликта определяется мерой вовлечения в конфликт разных сфер отношений. Если конфликт имеет имущественное или статусное содержание, возникает необходимость найти способ деления материальных ценностей или полномочий. Иное дело, если в орбиту конфликта втягиваются мораль, этика и нравственность. Тогда стороны конфликта апеллируют к таким чувствительным ценностям, как справедливость, порядочность и честность. Эти категории имеют более сложное и спорное содержание. В процессе поиска справедливости, доказательств порядочности и честности урегулирование конфликта затягивается во времени. Позиции

сторон могут обострить взаимное восприятие настолько, что стороны теряют способность к конструктивному контакту и выводят конфликт в нерегулируемое русло.

11.1.3. Типы конфликта

1. *Конфликт внутри личности.* Данный тип конфликта может иметь разные формы:

а) *конфликт ролей, выполняемых в организации.* Человеку предъявляют требования, которые могут находиться в состоянии конфликта по отношению друг к другу (требования роста производства при одновременном сокращении численности рабочих; требования увеличения запасов дефицитного вида сырья при сокращении норм хранения запаса данного вида сырья на складе);

б) *конфликт рабочих требований и личных потребностей или ценностей сотрудника* (требование работать сверхурочно конфликтует с личными планами сотрудника на выходной день; отказ сотрудника от более высокой должности с соответствующим уровнем оплаты, если это связано с режимом труда, который существенно отличается от привычного). Конфликты этого типа могут привести к низкой степени удовлетворённости работой, снижению уверенности человека в своих силах и его веры в организацию, к стрессам.

2. *Конфликт между личностями сотрудников.* Такие конфликты возникают между сотрудниками, сотрудниками и менеджерами, отдельными менеджерами (в борьбе за лучшие условия труда, распределение ресурсов, влияние и власть, внимание и благосклонность руководства). Конфликты этого типа проявляются как столкновение личностей. Люди с разными свойствами характера, отношениями и ценностями иногда просто не могут ладить друг с другом, их взгляды и цели, как правило, отличаются.

3. *Конфликт между отдельными людьми и группой людей.* В группах, как правило, устанавливают нормы и стандарты поведения. Чтобы быть принятым неформальной группой и в результате удовлетворить свои социальные потребности, люди должны их соблюдать. Если ожидания отдельных людей и группы противоречат, может возникнуть конфликт (индивидуальные стремления человека к особым условиям труда могут быть расценены коллегами по подразделению негативно и вызвать конфликт). Конфликт между отдельными людьми и группой людей может возникнуть, если человек занимает позицию, отличную от позиции людей, объединённых в группу (рационализаторское предложение одного из сотрудников может привести к увеличению норм выработки, снижению

тарифных ставок и сокращению реальной заработной платы для определённой категории работников или необходимости существенного роста интенсивности труда. Это обуславливает решения и действия менеджеров, противоречащие интересам группы работников. Сотрудник, сделавший рационализаторское предложение, вполне искренне заботится об интересах организации, но его действия могут быть восприняты коллегами как источник конфликта, поскольку эти действия не соответствуют интересам коллег).

4. *Конфликт между группами людей.* Организации состоят из групп, которые отличаются по численности и составу, имеют формальное и неформальное значение. Между этими группами могут возникать конфликты (неформальные группы, участники которых считают, что руководство по отношению к ним поступает несправедливо, могут саботировать отдельные решения и действия руководителей, что, вероятно, станет причиной снижения эффективности).

Часто возникают конфликты между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал, как правило, более молод и образован, чем линейный, и в общении активно пользуется новыми техническими средствами. Это приводит к столкновению личностей и проблемам коммуникации. Менеджеры низового звена часто не хотят следовать рекомендациям специалистов, и их обижает их зависимость от них в информационном плане. В экстремальных ситуациях они даже могут намеренно не выполнить требования специалистов. Штабной персонал, в свою очередь, часто недоволен тем, что не может реализовать свои идеи сам, и старается как можно меньше делиться с менеджерами низового звена информацией, поддерживая их информационную зависимость.

Функциональные группы в организации часто конфликтуют между собой из-за различия целей. Сотрудники отделов продаж обычно ориентированы на потребительские предпочтения покупателей, а производственный персонал, прежде всего, заинтересован в снижении затрат. Большие товарные запасы, позволяющие быстро выполнять заказы, предпочтительны для сбытовиков, но приводят к росту расходов, что противоречит интересам производителей. В организациях, производящих продукцию, предназначенную не только для внешнего, но и внутреннего потребления (машинное масло) производственные подразделения нередко пытаются повысить собственные доходы, продавая готовую продукцию внешним потребителям (по высокой отпускной цене), вместо того чтобы удовлетворить потребности другого подразделения (транспортного цеха), продавая товар по более низкой цене (по себестоимости).

11.1.4. Модель конфликта

На рис. 11.1 представлена модель конфликта. Наличие предпосылок (источников) конфликта усиливает потенциал возникновения конфликтной ситуации в процессе управления организацией.

		Конструктивный конфликт		Стимулирование конфликта
		Оценка перспектив конфликта	Управление конфликтом	
	Возникновение конфликта	Деструктивный конфликт		Локализация конфликта
Предпосылки конфликтной ситуации				

Рис. 11.1. Модель конфликтного процесса

Несмотря на повышение потенциала конфликта, стороны, как правило, действуют так, что могут усугубить ситуацию. В процессе исследований выявлено, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой незначительные потери, или конфликты воспринимаются ими как источник минимальной угрозы. Иными словами, когда люди понимают, что потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят усилий, они могут игнорировать назревающий конфликт.

Во многих ситуациях люди реагируют так, чтобы помешать другой стороне достичь желаемой цели. Такой конфликт зачастую выражается в попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника в неправооте или пагубности поступка. В этой ситуации человек может стараться заставить окружающих принять свою точку зрения или заблокировать чужую путём применения средств влияния: принуждения, вознаграждения, традиций, экспертной оценки, харизмы, убеждения или участия.

11.1.5. Причины конфликта

Все типы конфликтов имеют несколько причин. Основными причинами являются общие ресурсы, взаимозависимость задач, различия в целях, восприятии, ценностях, манере поведения, уровне образования и неэффективные коммуникации.

1. *Общие ресурсы.* Ресурсы организаций, как правило, ограничены. Менеджмент должен принять решение, как распределять ресурсы (материальные, финансовые, трудовые и др.) между разными группами так, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение целей организации. Если выделить больше ресурсов одному

сотруднику или группе, то другие получают меньшую долю от общего объёма. Какие бы ресурсы ни распределялись, люди всегда хотят получить как можно больше. Следовательно, совместное использование ресурсов практически неизбежно ведёт к конфликтам всех типов.

2. Взаимозависимость задач. Потенциально конфликт существует везде, где люди при выполнении задач зависят друг от друга или от группы (линейный менеджер может обвинять в снижении продуктивности своих подчинённых: технический персонал, недостаточно быстро ремонтирующий оборудование, а бригадир ремонтников будет винить кадровиков, которые не наняли вовремя новых специалистов). Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных компонентов, при плохой работе одного подразделения или работника взаимозависимость задач становится причиной конфликта.

Конфликтам, возникающим по этой причине, способствуют некоторые типы организационных структур и взаимоотношений. Причина конфликтов, возникающих между производственными и штабными подразделениями, основаны на взаимозависимости задач и структурных взаимоотношений. Линейный персонал зависит от штабного, поскольку нуждается в координации своих действий. Штабной персонал зависит от линейного, поскольку нуждается в подтверждении выполнения плановых заданий, так как именно штабной персонал планирует производственный процесс и продажи.

Конфликтам способствуют также некоторые типы организационных структур и взаимоотношений. Особенно велик потенциал конфликта при матричной структуре организации, в которой намеренно нарушается принцип единоначалия, вызывая тем самым конфликт интересов линейных и функциональных подразделений. Возможность конфликта велика и в функциональных структурах, поскольку сотрудники, выполняющие каждую основную функцию, больше всего заинтересованы в укреплении значимости собственной специализации.

3. Различия в целях. Возможность конфликта возрастает по мере того, как деятельность организации всё более специализируется, что вызывает необходимость в создании большого количества внутренних подразделений. Это объясняется тем, что специализированные подразделения формулируют свои цели и нередко уделяют их достижению больше внимания, чем достижению общих целей организации (сотрудники подразделений, отвечающие за закупки сырья и материалов, заинтересованы в приобретении большого объёма

покупных видов сырья и материалов, поскольку оптовые закупки позволят снизить среднюю стоимость единицы продукции, а финансовый отдел при этом видит необходимость инвестировать средства в высоколиквидные активы и увеличить прибыль на инвестированный капитал).

4. *Различия в восприятии.* Восприятие людей той или иной ситуации зависит от стремления к той или иной конкретной цели. Они часто оценивают ситуацию не объективно, а видят и учитывают лишь те мнения, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их восприятию, поддерживают потребности их самих или их группы. Данную тенденцию наглядно подтвердило исследование, в ходе которого руководителей отделов сбыта, кадров и связей с общественностью попросили решить одну и ту же проблему. И каждый считал, что решение проблемы лежит в сфере компетенции его функциональной зоны.

5. *Различия в ценностях.* Очень частой причиной конфликтов становятся различия в ценностях (сотрудник считает, что всегда может выражать свои мысли, а его менеджер уверен, что сотрудник может высказываться, только если его об этом просят). Высокообразованный и компетентный персонал высоко ценит свободу и независимость. Если менеджер излишне жёстко контролирует работу своих подчинённых, различия в их ценностях, вернее всего, приведут к конфликту. Конфликты по этой причине часто возникают между административным персоналом и научно-техническими сотрудниками исследовательских организаций и подразделений. Первые заинтересованы в достижении плановых показателей, вторые в научности поиска результата.

6. *Различия в личном стиле и жизненном опыте.* Различия в личном стиле и жизненном опыте часто приводят к конфликтам (ожесточённый спор агрессивно настроенных людей по малозначимому для организации поводу). Результатом конфликта такого типа становится создание атмосферы сложных взаимоотношений между людьми. К стимулированию таких конфликтов склонны авторитарно и догматично настроенные личности. Ухудшить взаимопонимание между людьми и ослабить сотрудничество между представителями разных подразделений, следовательно, усилить негативный результат конфликта могут различия людей в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже работы, возрасте и социальном статусе. Что ухудшает взаимопонимание и ослабляет сотрудничество между представителями разных подразделений.

7. *Неэффективные коммуникации.* Неэффективные коммуникации могут оказаться и причиной, и следствием конфликта. По мень-

шей мере, они могут усилить конфликт, так как мешают людям и группам вовремя и полноценно оценить ситуацию с точки зрения других людей. Менеджмент должен обладать способностями донести до сознания работников самые порой не просто сложные, а непопулярные решения и действия руководства в отношениях персонала организации (рабочим следует разъяснять, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не повысить норму эксплуатации рабочих, а увеличить прибыль организации и укрепить конкурентные позиции, что позволит, в конечном счёте, сохранить рабочие места и источники финансирования социальных программ).

11.1.6. Последствия конфликта

Конструктивные последствия конфликта. Проблема может быть решена путём, приемлемым для всех сторон конфликта. Это сводит к минимуму или устраняет проблемы с реализацией решений. Исчезает чувство враждебности, несправедливого отношения или ощущения, что человека заставляют делать что-то против его воли. Другое конструктивное последствие конфликта заключается в том, что в будущем стороны будут предрасположены к сотрудничеству.

Конфликт может также ослабить ощущение того, что подчинённые избегают выражения мыслей, противоречащих идеям руководства. В результате, как правило, повышается качество решений, поскольку дополнительный диагноз ситуации способствует её лучшему пониманию, симптомы отделяются от причин и вырабатываются дополнительные альтернативы. Кроме того, через конфликт члены группы могут проработать потенциальные проблемы, связанные с реализацией решения, до реального его выполнения.

Деструктивные последствия конфликта. Если конфликтом управляют неэффективно, он имеет деструктивные последствия, то есть условия препятствуют достижению целей. У людей сохраняются неудовлетворённость и низкий моральный дух. В организациях повышается текучесть кадров и снижается производительность; ослабевает потенциал сотрудничества в будущем; повышается лояльность группе и усиливается непродуктивная конкуренция между группами организации; усиливается восприятие своих целей и взглядов как позитивных, а целей и взглядов другой стороны — как негативных; разрушаются коммуникации конфликтующих сторон; усиливается враждебность конфликтующих сторон; победа в конфликте становится более важной, чем эффективное решение реальной проблемы.

11.2. Конфликты в организациях

11.2.1. Основные виды конфликтов в организациях

Можно выделить три группы конфликтов, возникающих в организациях:

1. Конфликты, порождённые производственным процессом.
2. Конфликты, инициируемые членами коллектива.
3. Конфликты, коренящиеся в личностных качествах сотрудников.

Конфликты в организациях происходят между различными категориями сотрудников, так как существуют различные причины:

- 1) противоположности интересов (менеджер — исполнитель);
- 2) организационные противоречия (производственников — плановиков);
- 3) борьба за ресурсы (фонд оплаты труда — премиальный фонд);
- 4) противоречие формальных и неформальных взаимоотношений людей в организации (взаимоотношения менеджеров, принадлежащих по должности различным уровням иерархии управления, но поддерживающих товарищеские отношения с менеджерами, занимающими более высокие должности).

11.2.2. Конструктивные конфликты

Для того, чтобы предвидеть конфликтную ситуацию, необходимо знать причины, которые с наибольшей вероятностью могут привести к конфликтам. Большая часть конфликтов в организации порождается производственным процессом. Обычно это — недостатки в организации производства и управления:

- недовольство сотрудников оплатой труда;
- неблагоприятные условия труда (отсутствие вентиляции, вибрация);
- недостатки в организации труда (простои, перебои поставок);
- неритмичность работы (вынужденные отпуска, перерывы);
- неудобный график работы (ранние часы начала рабочего дня);
- технологические проблемы (устаревшие материалы, конструкции);
- необеспеченность ресурсами (перебои в обеспечении сырьём);
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- противоречивые цели (количественные показатели — качество).

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это, прежде всего, устранение недостатков, причин, которые к нему привели. А поскольку причины эти отражают проблемы организации

производства и управления, то устранение этих причин означает совершенствование организации производства и управления, поэтому положительное разрешение конструктивных конфликтов идёт на пользу делу, поэтому они и являются созидательными. Следовательно, руководитель не должен уходить от этих конфликтов, он должен постоянно работать над их разрешением, заниматься устранением причин, приводящих к таким конфликтам. Попытка уйти от решения этих проблем приводит к ухудшению ситуации, разрастанию конфликта, падению авторитета руководителя, возникновению отчуждения между ним и подчинёнными, к ухудшению обстановки в коллективе, к новым конфликтам и кадровым потерям.

11.2.3. Деструктивные конфликты

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, к которым относятся:

- неправильные действия руководителя;
- неправильные действия подчинённых.

Чаще всего причина деструктивных конфликтов содержится в неправильных действиях как руководителя, так и подчинённых.

Но руководитель — именно тот человек, кому по должности положено помогать подчинённым исправлять их ошибки. Остановимся именно на ошибочных действиях руководителей: кому больше дано (в том числе и в «возможностях», как создать конфликт, так и обуздать его), с того следует больше спрашивать.

11.2.4. Действия руководителя, ведущие к конфликту

Группы конфликтов, к которым приводят действия руководителей:

1. Нарушение деловой этики.
2. Нарушения трудового законодательства.
3. Несправедливая оценка руководителем подчинённых.

Нарушение деловой этики включают факты:

- а) проявление грубости, высокомерия, неуважения к подчинённым;
- б) невыполнение обязательств и обещаний;
- в) нетерпимость к мнениям, отличным от собственного;
- г) зажим критики;
- д) злоупотребление властью;
- ж) сознательное провоцирование конфликтов среди подчинённых.

Нарушения трудового законодательства включают факты нарушений руководителями основ законодательства о труде. Происходит это от правового нигилизма руководителей.

Несправедливая оценка руководителем подчинённых включают факты:

1. Ошибки в применении поощрений и наказаний. Такие ошибки типичны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний. Во многих организациях отдаётся предпочтение наказаниям перед поощрениями. Однако достоверно установлено: поощрения действуют значительно более эффективно, чем наказания. Ведь потребность в положительных эмоциях — одна из важнейших потребностей человека.

2. Недостатки в распределении работ между исполнителями. Издавна существуют работы выгодные и невыгодные. Когда выгодные работы попадают всегда к одним и тем же работникам, а невыгодные — к другим, то это предопределяет и неравное вознаграждение, что вызывает конфликт.

3. Установление оклада, нарушающего баланс «вклад — оклад». Если вклад в работу меньше, а оклад больше, чем у других работников, то конфликт неизбежен.

4. Приглашение работника «со стороны», когда на должность есть претендент «из своих». Приглашение со стороны должно иметь веские основания и, в частности, накладывает на приглашённого обязательство привнести нечто существенно новое в работу.

5. Руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. В этом случае руководитель не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается принизить его авторитет в глазах окружающих. Поскольку и действия подчинённого, и оценка их руководителем происходят на глазах коллектива, то несправедливость этих оценок очевидна для всех. Такие поступки руководителя, прежде всего, принижают авторитет его самого. А если авторитетный подчинённый «примет вызов» руководителя, то возникнет конфликт, и нет сомнения, на чьей стороне будут симпатии коллектива.

6. Неконкретная критика группы подчинённых является безадресной, так как каждый может счесть, что уж к нему-то она не относится. Следовательно, заряд пройдет мимо цели. В то же время возникает противопоставление руководителя подчинённым, что сплачивает их против обвинителя. При этом обвиняемые считают себя обиженными и готовы к конфликту.

7. Нечёткая формулировка при поручении задания приводит в итоге к несправедливой оценке работы подчинённого. Независимо от его стараний дальнейшее недопонимание предопределено. В результате возникает конфликт.

8. Отсутствие достоверной информации о планах и результатах порождает слухи и нервозность в коллективе. Руководители скрывают неблагоприятную информацию, чтобы не нервировать людей понапрасну или раньше времени. Эффект же от сокрытия чаще бывает противоположным.

Для разрешения конфликта руководителю необходимо, принять ряд решений и осуществить определённые действия: выявить истинные причины конфликта, определить состав необходимых действий и момент времени для начала действий, выстроить собственную линию поведения и завершить ситуацию конфликта победителем.

Часть руководителей занимает в конфликте выжидательную позицию в надежде, что всё само собой разрешится. Даже если есть основания на это надеяться, руководитель не может оставаться сторонним наблюдателем. Он вполне может содействовать восстановлению нормальных отношений, создав условия для примирения, применив весь арсенал доступных средств.

11.2.5. Действия руководителя в конфликтной ситуации

Оставленный без внимания конфликт может перейти в фазу развития, после этого погасить его будет значительно сложнее. Эскалация конфликтов в коллективах происходит по схеме:

1. Межличностный конфликт.
2. Межгрупповой конфликт.
3. Конфликт в коллективе.

Подобная эскалация происходит потому, что каждый участник конфликта ищет поддержки у окружающих, привлекая сторонников, усиливая свои позиции. По тем же причинам особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя.

В процессе эскалации конфликт разрастается. Исходный конфликт обрастает новыми конфликтами, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. При этом эмоции нарастают. Эти события убеждают в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта.

Позиция невмешательства может быть оценена в коллективе как равнодушие и/или малодушие. Это не способствует авторитету руководителя. Важно своевременно вмешаться, не пытаясь оправдать свое бездействие необходимостью получения дополнительной информации. Принятие решения в условиях избыточной информации не гарантирует оптимальности решения. Кроме того, не каждая дополнительная информация может помочь по-новому увидеть

ситуацию конфликта. Руководителю необходимо контролировать ситуацию и вмешаться, используя властные полномочия.

1. *Выявление истинных причин конфликта* заключается в том, чтобы отыскать, где спрятано зерно конфликта. Возможный подход: анализ признаков конструктивного и деструктивного поведения сторон конфликта. Внешним признаком участия человека в деструктивном конфликте является его излишнее многословие, взволнованность, нежелание принять встречные аргументы. В конструктивном конфликте участники сдержаннее в проявлении эмоций, больше значения придаётся логике, фактам, аргументам, поэтому эмоции в конструктивном конфликте могут служить указанием на то, что конструктивная составляющая для конкретного человека является, возможно, лишь ширмой для достижения своих личных интересов.

2. *Определение состава необходимых действий.* Конкретные действия руководителя зависят от того, видит ли он свою вину в происходящем и какую роль он отводит лично для себя в конкретной ситуации: не возложить ли вину за происходящее на других, оберегая себя от критики; следует ли проявлять инициативу в ситуации конфликта. Дальнейшее зависит от того, какой цели добиваются инициаторы конфликта.

А. Если разрешение конфликта — ближняя цель, то чаще всего необходимо некоторое практическое действие: принять решение, извиниться. Оценить положение и принять решение в этом случае нетрудно. Проблема в том, что в случае, когда реальные шаги по удовлетворению претензий сделать невозможно, требуется убедить в этом недовольных.

Б. Если разрешение конфликта — дальняя цель, её достижение не может быть осуществлено немедленно, поскольку необходимо время для реализации принятых решений: реорганизовать работу подразделения, улучшить условия труда, изменить привычный порядок и т. д. Такие преобразования требуют выполнения определённой последовательности шагов. Самое главное, чтобы первый шаг показал инициаторам конфликта, что у руководителя есть позиция в отношении конфликта. Бездействие руководства будет раздражать людей и усугублять конфликт.

3. *Выстраивание собственной линии поведения.* Общение с участниками конфликта не должно быть стихийным. Этот шаг предполагает следование определённым правилам:

- проявлять выдержку, учитывая, что в конфликтах «прорывается» набоевшее, вести дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или не усугубить его;

- выслушивать обращающихся, давать им полностью высказаться, используя терапевтический эффект возможности выговориться, «поплакаться»;
- не спешить с выводами и обещаниями, не «рубить с плеча»; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливать ситуацию, принимать соответствующие меры;
- не переоценивать степень своей информированности, помнить, что эффективность коммуникации от подчинённых к руководителям минимальна.

4. *Завершение ситуации конфликта.* При разрешении конфликта не всегда разрешается противоречие, лежащее в его основе. Только 2/3 конфликтов «руководитель–подчинённый» разрешается или регулируется, тогда как 1/3 конфликтов обостряет противоречие сторон. Это происходит, когда конфликт сначала затухает, но затем перерастает в новый конфликт или конфликт устраняется волевым решением руководства (увольнение или перевод инициаторов на другую работу). Примерно 1/3 конфликтов между руководителем и подчинённым завершается компромиссом, 2/3 уступкой подчинённым и только 1% конфликтов имеют итогом установление сотрудничества.

Разрешение конфликтов — процедура сложная, и результат формируется в условиях полной неопределённости поведения как руководителя, так и подчинённого. На ситуацию оказывают большое влияние факторы:

- стереотипы мышления и поведения руководителей и подчинённых в условиях конфликта;
- сила традиции противоборства;
- привычка решения проблемы в координатах «выиграл–проиграл»;
- в среде руководителей преобладает стратегия соперничества;
- руководитель склонен добиваться от подчинённого желаемого поведения любой ценой.

11.2.6. Структурные методы предупреждения конфликта

1. *Разъяснение ожиданий.* Один из лучших методов превентивного управления деструктивным конфликтом заключается в чётком разъяснении, что ожидают от каждого сотрудника и подразделения. В частности, необходимо донести до людей сведения об уровне эффективности, кто должен предоставлять и получать информацию, как распределяются полномочия и ответственность, а также политику, процедуры и правила. Подчинённые должны чётко понимать, что ожидают от них в той или иной ситуации.

2. *Координация.* При помощи иерархии полномочий менеджмент координирует взаимодействия работников, процесс принятия решений и информационные потоки в организации. Если два или более подчинённых не могут прийти к согласию по определённому вопросу, конфликта можно избежать, если обратиться к общему начальнику, который и примет решение. Принцип единоначалия повышает эффективность координации как метода предотвращения конфликта, поскольку в этом случае подчинённый чётко знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. *Соподчинённые цели.* Основная идея этого метода заключается в том, чтобы направить усилия на достижение общей цели. Для осуществления этой идеи требуется установка чётко сформулированных целей как для подразделений, так и для всей организации. Достижение цели организации устанавливается приоритетным. Это будет способствовать тому, что менеджеры отдельных подразделений будут принимать решения, благоприятные для всей организации, а не только для отдельных функциональных областей, представленных подразделениями.

4. *Структура вознаграждений.* Речь идёт о вознаграждениях, которые, влияя на поведение людей, заставляют их действовать так, чтобы избежать деструктивных последствий. Люди, которые вносят вклад в достижение соподчинённых целей, помогая другим людям и группам организации найти комплексное решение проблемы, должны вознаграждаться (материально, признанием или повышением по службе). Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла непродуктивных действий людей и групп.

Скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения действий, способствующих достижению целей организации *как единого целого*, помогает людям понять, какое поведение в конфликтной ситуации ожидает от них менеджмент.

11.2.7. Межличностные методы предупреждения конфликта

1. *Уклонение.* Метод уклонения от конфликта, который характеризуется уходом от конфликта, избегания ситуаций, чреватых противоречием сторон и тем самым способствующих появлению разногласий. В этом случае люди будут стремиться к предупреждению конфликта, даже если проблема не настолько остра, что нуждается в оперативном вмешательстве.

2. *Сглаживание.* Этот метод характеризуется поведением, основанным на убеждении, что конфликт необходимо предупреждать в любой ситуации. Использование этого метода предполагает нивелирование предпосылок конфликта и недовольства, апеллирую

к потребности людей в солидарности. К сожалению, при этом чисто забывается проблема, которую все же необходимо решать. Конфликт можно погасить, считая, что ничего неважного не произошло. В итоге наступают видимость мира и гармонии, но проблема остаётся. Люди на какое-то время сдерживают эмоции, но эмоции накапливаются. Общее беспокойство становится всё очевиднее, и, вернее всего, взрыв в конечном счёте неизбежен.

3. *Принуждение.* Этот метод характеризуется попыткой человека любой ценой заставить других принять его точку зрения. Мнение других его не интересует. В общем и целом, такие люди весьма агрессивны, и для влияния на других используют власть через принуждение. Предпосылкой этого метода является мнение, что конфликт можно контролировать и предупредить, подавив своего противника, вынудив его подчиниться. Такой метод эффективен в ситуациях, когда лидер обладает сильной властью над подчинёнными. Недостатки этого метода заключаются в том, что он подавляет инициативу людей, повышает вероятность того, что не будут учтены все важные факторы, поскольку иные точки зрения остаются без внимания. Отметим, что такой метод вызывает неприятие, особенно со стороны персонала образованного и относительно молодого.

4. *Компромисс.* Этот метод характеризуется согласием в определённой мере с точкой зрения другой стороны. Способность к компромиссу особенно ценна в управленческих ситуациях, поскольку позволяет свести к минимуму недоброжелательность и предупредить конфликт, удовлетворив обе его стороны. Но использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по проблеме, крайне важной для обеих сторон, может помешать правильно диагностировать проблему и сократить время поиска альтернатив. Использование этого метода означает согласие ради согласия, даже если в жертву приносятся разумные действия, предприняв которые, можно достичь более высокий результат.

5. *Решение проблемы.* Данный метод характеризуется готовностью признать иные точки зрения, чтобы понять причины конфликта и выработать направление действий, приемлемое для всех сторон. При использовании этого метода, люди не стараются добиться своей цели за счёт других, а ищут наилучший способ предотвращения конфликта.

Расхождение во взглядах является нормой для деловых людей относительно того, что правильно и неправильно. В этом случае эмоциям противостоят посредством прямого обсуждения проблемы с независимыми экспертами. Полное понимание и предотвращение конфликта возможны, но требуют зрелости и навыков общения.

Конструктивность путём решения проблемы в конфликтной ситуации способствует формированию атмосферы искренности и взаимопонимания, столь важной для личного успеха и эффективного управления организацией.

В сложных ситуациях, когда для принятия верного решения необходимы разнообразие мнений и объективная информация, следует поощрять конфликт и управлять им, используя рассмотренный метод «решение проблемы». Другие методы, в том числе, «принуждение» и «компромисс», также могут вполне эффективно использоваться для ограничения или предотвращения конфликта, но они не дадут оптимального решения, поскольку не учитывают всего разнообразия мнений относительно конфликтующих сторон и предмета конфликта. Исследования показали, что наиболее преуспевающие компании активнее, чем неэффективные, используют для предотвращения конфликтов метод «решение проблем». В эффективных организациях менеджеры открыто обсуждают свои разногласия во взглядах и работают над выработкой решения, а не сглаживают разногласия и не стараются сделать вид, что их не существует. Они умело предотвращают конфликты, концентрируя реальную власть в тех подразделениях и на тех уровнях управления, которые владеют наиболее полной информацией и знаниями о факторах, влияющих на решение. Хотя эта область нуждается в дальнейшем изучении, ряд исследований уже сегодня подтверждает эффективность предотвращения конфликтов путём решения проблемы.

На рис. 11.2 наглядно отображено, в каких ситуациях наиболее эффективны описанные методы предупреждения конфликта.

Внимание сторон к взглядам и потребностям друг друга	Высокая				Решение проблемы	
				Компромисс		
		Сглаживание				
	Низкая	Уклонение				Принуждение
			1	2	3	4
		Низкая			Высокая	
		Внимание сторон к взглядам и потребностям друг друга				

Рис. 11.2. Межличностные стили разрешения конфликта

11.3. Разрешение конфликта

11.3.1. Причины конфликта и факторы, препятствующие его разрешению

Для разрешения конфликта необходимо первоначально понять причины, которые привели к конфликту, собрать пригодную для анализа информацию и провести действия по поиску причин конфликта:

- выявить и исследовать мотивы поведения людей в ходе конфликта;

- понять цели, которые преследуют участники конфликта;
- проанализировать механизмы развития конфликта.

Разрешению конфликта могут препятствовать факторы: эмоции людей, их стереотипы, привычки, приоритеты, преклонение перед авторитетами и т. д. Чтобы нивелировать действие таких факторов, необходимо при разрешении конфликта соблюдать последовательность действий:

- осознать факт наличия, глубину и масштабы конфликта;
- контролировать эмоции и осторожно расставлять акценты;
- установить приоритеты: достичь цель, сохранить отношения и т. д.;
- оценить соотношения сил участников конфликта;
- выбрать стиль поведения в конфликте.

11.3.2. Основные подходы к разрешению конфликта

Для разрешения конфликта могут быть использованы следующие подходы:

1. Достижение доминирующего положения одной из сторон, то есть конфликт завершается победой одной из сторон. Конфликт приостановлен, но не разрешён. Проигравшая сторона будет ждать момента для возобновления конфликта и реванша.

2. Урегулирование конфликта без устранения причин. Такой результат может оказаться краткосрочным и ненадёжным, то есть конфликт остаётся, пока для него сохраняются причины.

Как доминирование в конфликте, так и урегулирование конфликта не предполагают конструктивных действий конфликтующих сторон по преодолению расхождений в позициях и напряжённости в отношениях.

3. Взаимовыгодное решение проблемы может быть достигнуто путём интеграции усилий конфликтующих сторон для преодоления расхождений в позициях и напряжённости в отношениях на основе:

ответственности за слова и действия, признания прав на собственное мнение и соответствующие действия любой из сторон, стремление понять сторонников противоположной позиции. Этот подход открывает принципиально новые возможности для разрешения конфликта: достичь согласия путём открытого выявления противоречий и перехода сторон к развитию отношений. Интеграция является подходом, который может оказаться наиболее эффективным для принятия любых решений, но он осложняется отсутствием соответствующих установок, ценностей, да и просто знаний. Стремление к доминированию любой ценой ведёт, как правило, к негативной эмоциональной реакции и сворачиванию конструктивных взаимоотношений.

11.3.3. Формы взаимовыгодного разрешения конфликта

Чтобы найти путь к разрешению конфликта, необходимо рассматривать его как взаимовыгодное решение проблемы для всех сторон конфликта. Взаимовыгодное решение проблем, учитывающее интересы всех участников, возможно путём: компромисса, соглашения и интегративного решения.

1. *Компромисс* — нейтральное соглашение сторон о взаимных уступках. При компромиссе одна из сторон отступает от ряда своих требований в обмен на уступки другой стороны. Компромиссные соглашения далеко не всегда надёжны, поскольку понесённые потери подталкивают к невыполнению договорённостей сторон. Чтобы компромисс оказался надёжным, необходимо компенсировать потери каждой из сторон. Сделать это можно в процессе расширения перечня взаимных интересов с тем, чтобы найти возможность удовлетворить потребности партнёра без значительных потерь для себя. Для того чтобы реализовать это положение, необходимо уметь пользоваться правилом: прежде чем делить пирог, необходимо увеличить его размер. Если исходить из этого правила, компромисс между конфликтующими сторонами будет достигнут, если каждая сторона убедит оппонента в выгодности для него предлагаемых условий.

2. *Соглашение* о том, что сторона, представившая, по мнению арбитра, наиболее убедительные аргументы в собственной правоте, позволяет выявить победителя конфликта. Спор может быть разрешен как в государственной, так и в частной инстанциях. Для соглашения может быть проведено голосование. Какая из сторон соберёт большинство из определённого множества голосов совместно привлечённых экспертов, та сторона и является победителем конфликта.

3. *Интегративные решения* призваны примирить интересы сторон конфликта. Но большинство интегративных решений частично примиряют интересы сторон, оставляя их удовлетворёнными, но не настолько, как если бы стороны получили всё, на что надеялись изначально (распределение ресурсов между подразделениями; распределение средств, образовавшихся в результате экономии фонда оплаты труда по инициативе сотрудников и т. д.).

Интегративные решения зачастую предполагают определение новых возможностей, которые возникают благодаря творческому подходу, богатому воображению и готовности к риску пройти к цели малоизвестным путём. По этой причине правильнее считать, что интегративные решения появляются как результат творческого мышления представителей одной из сторон конфликта, совместно обеих сторон, либо посредников.

Интегративные решения выгодны по причинам:

А. Если притязания сторон высоки и стороны идут на уступки, разрешение конфликта может оказаться невозможным, пока не найден способ объединить интересы сторон (объединение подразделений в центры ответственности).

Б. Чем более взаимовыгодны решения, тем больше вероятность того, что они будут стабильно сохраняться и развиваться (перекрестные владения акциями компаний, которые взаимосвязаны в цепочке поставок).

В. Интегративные решения в силу их взаимной выгоды для обеих сторон имеют свойство укреплять отношения сторон, что и само по себе ценно, и облегчает выработку интегративных решений в последующих ситуациях (решения о распределении прибыли и дивидендных выплатах акционерами).

Г. Интегративные решения способствуют благополучию более широкого сообщества, в которое входят стороны конфликта (организация добивается более высоких результатов, если её подразделения в состоянии конструктивно разрешать имеющиеся между ними противоречия).

К интегративным решениям могут привести:

1. Увеличение размеров «пирога» до того момента, когда желание его поделить не станет неотвратимым (сначала рост доходов, затем их распределение по фондам вместо секвестра бюджета и перераспределения средств в фонды централизованных расходов).

2. Компенсации означают, что одна сторона получает то, что она хочет, а другой стороне платят в иной форме, которая никак

не связана с тем, что получила первая сторона. Компенсация в этом случае не имеет отношения к характеру понесённых издержек, но должна быть для второй стороны адекватной тому, что получила первая сторона.

3. Взаимные услуги — предполагается, что каждая сторона соглашается уступить в том, что не очень важно для неё, но очень важно для другой стороны. Таким образом, каждая сторона удовлетворяет ту часть своих требований, которая представляется ей самой важной. Как и другие способы решения проблемы, взаимные услуги не могут считаться универсальным путём к интегративному решению. Такой способ возможен, только когда рассматриваются несколько вопросов, имеющих разное значение для сторон.

4. Снижение издержек означает, что одна из сторон получает то, что хочет, а издержки принимает на себя другая сторона. Результат оказывается взаимовыгодным не потому, что одна из сторон пожертвовала своей позицией, а потому, что вторая пострадала меньше, чем могла бы.

5. Баланс интересов используется, когда стороны не добиваются своих требований, но могут найти иное решение. В поисках баланса интересов необходимо иметь представление о природе и приоритетности интересов сторон. Для достижения такого баланса первоначально необходимо выявить интересы сторон в полном объёме. Если это не приводит к взаимоприемлемому варианту решения, следует отбросить интересы с низкой приоритетностью и снова приступить к поискам решения. Возможно, результат не будет идеалом, но окажется вполне взаимоприемлемым.

11.3.4. Основные стили разрешения конфликта

Теория и практика разрешения конфликтов предполагает необходимость выбора стиля поведения, в котором заинтересованная сторона сможет учесть специфику самого конфликта. Стилль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в какой заинтересованная сторона, действуя активно или пассивно, стремится удовлетворить собственные интересы и интересы другой стороны, действующей индивидуально или совместно с первой стороной. Определить стиль разрешения конфликта можно по сетке Томаса — Килменна (рис. 11.3).

Содержание рисунка 11.3 показывает, что если реакция стороны, которая в наибольшей степени заинтересована в разрешении конфликта, — пассивна, то менеджмент будет стараться уклониться от конфликта или приспособиться к ситуации; если активна, то менедж-

мент, конкурируя или сотрудничая, предпримет попытки разрешить конфликт. Если стороны предпочитают совместные действия, то будут пытаться разрешить конфликт вместе с другими его участниками. Если стороны предпочитают действовать индивидуально, то будут конкурировать с оппонирующей стороной или искать путь уклонения от её решения.

Мера, в которой сторона стремится удовлетворить собственные интересы	Стили разрешения конфликта		Активное действие
	Конкуренции	Сотрудничества	
	Компромисса		
	Уклонения	Приспособления	Пассивное действие

Рис. 11.3. Сетка Томаса — Килменна

Стиль компромисса может включать совместные и индивидуальные действия, пассивное и активное поведение. Если проанализировать поведение одной из сторон в конфликте, то можно узнать стиль, которому конкретная сторона привержена в конфликте. Так можно определить стили, которыми пользуются конкретные люди, представляющие ту или иную сторону, заинтересованную в разрешении конфликта.

Наиболее распространённые стили разрешения конфликта.

1. Конкуренция — стиль, характерный для тех, кто активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путём, не заинтересован в сотрудничестве, способен на волевые решения, стремится к удовлетворению собственных интересов, вынуждает окружающих принимать его решение проблемы. Этот стиль эффективен при наличии власти, уверенности в правоте и наличии возможностей настаивать на своем варианте решения.

2. Уклонение — стиль, который можно реализовать тогда, когда одна из сторон конфликта не отстаивает свои права и не сотрудничает ни с кем, а просто уклоняется от разрешения конфликта. Можно использовать этот стиль, когда затрагиваемая проблема не столь важна, нет желания тратить силы на её решение или положение безнадёжно. Уклонение может быть подходящим стилем, если приходится общаться с людьми сложного склада и когда нет серьёзных оснований продолжать контакты.

3. Приспособление — предполагает действие совместно с другими людьми без попытки отстаивать собственные интересы. Можно использовать этот подход, если результат чрезвычайно важен для одной стороны и не очень существен для другой стороны. Этот стиль

полезен также в тех ситуациях, когда невозможно одержать верх, поскольку другая сторона обладает большей властью и/или возможностями.

4. Сотрудничество — предполагает активное участие в разрешении конфликта, отстаивание своих интересов при сотрудничестве с оппонентом. Для реализации этого стиля потребуется более продолжительная работа по анализу доступных альтернатив и их обсуждению с заинтересованными лицами. При наличии времени на решение проблемы, этот стиль — хороший выбор для поиска обоюдовыгодного результата и удовлетворения интересов всех конфликтующих сторон.

5. Компромисс — означает взаимные частичные уступки с целью выработки решения, которое устроило бы обе стороны в целом. По сравнению с сотрудничеством компромисс предполагает относительно поверхностное решение проблемы, так как стороны не ищут скрытые потребности и интересы, рассматривают только высказанные пожелания друг друга.

Нередко компромисс является удачным отступлением или последней возможностью прийти к какому-то решению. Можно ориентироваться на этот подход, если сторона не обладает достаточными ресурсами для того, чтобы добиться желаемого в условиях, когда сотрудничество невозможно, а стороны не хотят односторонних уступок.

11.3.5. Переговоры как средство разрешения конфликтов

Переговоры с участием конфликтующих сторон являются эффективным средством их конструктивного разрешения. Однако переговоры при полном антагонизме участников конфликта сопряжены с преодолением трудностей, которые преодолеваются при помощи различных методов организации переговорного процесса между конфликтующими сторонами.

1. *Соперничество и противостояние.* Стороны обмениваются мнениями, стремясь получить уступки от другой стороны. Это — не самая продуктивная форма переговоров. Совместное разрешение проблем с целью нахождения их интегративного решения является более эффективным путём к согласию. Но, препятствием на пути к сотрудничеству часто становится обеспокоенность возможностью определённых потерь, имеющих эмоциональную окраску (потеря «имени», «лица», «авторитета»). Даже предложение о встрече, не говоря уже о компромиссе, может быть воспринято оппонентом как проявление слабости. Одна сторона беспокоится, что покажется другой слишком

заинтересованной в урегулировании, и это будет расценено другой стороной как признак слабости. В этой ситуации компромисс может означать подрыв репутации сильного противника. В таком случае одной стороне куда лучше дожидаться подходящего случая, чем, по мнению другой стороны и тех, кто наблюдает за конфликтом, «потерять лицо».

2. *Прямые контакты конфликтующих сторон* могут иметь несколько полезных преимуществ, которые помогают: разъяснить действия и предложения сторон; составить представление о позициях и мотивах другой стороны; снизить опасения возможностью «потерять лицо». Прямые контакты конфликтующих сторон с целью разрешения конфликта будут продуктивными, если хорошо подготовлены и организованы.

3. *Ведение переговоров на основе интересов.* Интересы сторон должны быть определены прежде, чем предлагаются какие-то решения. После того, как интересы определены, участники переговоров совместно занимаются поиском различных альтернатив, которые могли бы удовлетворить все интересы, вместо того, чтобы вести спор вокруг какой-то одной позиции. Стороны выбирают решение из числа этих совместно выработанных вариантов.

11.3.6. Подходы к организации переговоров

1. *Противостояние сторон.* При этом подходе степень противостояния может изменяться в широких пределах: от скромного желания добиться небольших уступок до стремления к максимально возможному. Такой подход связан со многими негативными характеристиками. Представители сторон чувствуют себя ущемлёнными, а целесообразность сотрудничества окажется неочевидной. Проигрыш на одном этапе может повлечь за собой стремление партнёра взять реванш на других.

2. *Поиск взаимоприемлемых решений.* Участники переговоров совместно анализируют ситуацию, ищут такие решения, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход может быть назван партнёрским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнёров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнёрский подход основан на теории «разумного эгоизма». Эта теория развивает идеи сознательного подчинения своих интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать и личные интересы. Независимо от того, какой подход выбран сторонами, продуктивными переговоры будут, если тактикой ведения переговоров будет:

А. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов, поскольку найденное решение наиболее простых проблем окажет положительное психологическое воздействие на участников, которые видят возможность достижения договоренности в целом.

Б. Полезно разделить проблему на составляющие и не пытаться сразу решить все проблемы. Некоторые разногласия иногда целесообразно до поры до времени не рассматривать вовсе. Наличие частичного соглашения — всегда значительный шаг вперёд по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

На практике трудно встретить в чистом виде тот или иной подход. Чаще используются элементы и того и другого. Результат определяется пропорцией. Но приоритет отдаётся применению поиска взаимоприемлемых решений.

11.3.7. Правила подготовки и ведения переговоров

Результаты обобщения практики проведения переговоров показали полезность общих правил подготовки и проведения деловых бесед и переговоров заинтересованных сторон.

1. *Сформулируйте конкретные цели переговоров.* Первостепенная роль в управлении конфликтами — установление и устранение причин конфликта. Цель встречи зависит от того, установлены ли причины рассматриваемого конфликта или нет. Если нет, то цель встречи — получить как можно больше информации от собеседника. Необходимо выяснить: сущность разногласий и претензий, наиболее значимые и болезненные для этой стороны обстоятельства, факты и их оценку, желаемые пути выхода из конфликта и т. д.

Если представляется, что причины раскрыты, то цель:

- выяснить, согласен ли оппонент с предложенным выводом;
- обсудить предлагаемые меры или вернуться к диалогу.

2. *Составьте план переговоров,* в котором должны содержаться: формулировки, убедительные слова и доводы; очередность аргументов в более убедительной последовательности; необходимые документы, материалы; предложения по составу участников. Для облегчения управления процессом переговоров следует стремиться к минимальному числу участников.

Легче всего переговоры вести с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних свидетелей. Наличие свидетелей создаёт «эффект театра», когда слова будут предназначены не только тем, кому они адресованы непосредственно, но и другим слушателям. Сторонам важно, что люди услышат и передадут другим.

3. *Выберите время, удобное сторонам и достаточное для разговора.* Не рекомендуется включаться в переговоры вскоре после события, вызвавшего душевное волнение и нервное потрясение кого-либо из участников.

4. *Найдите подходящее место, удовлетворяющее условиям:* ничто не должно отвлекать; обстановка должна максимально способствовать целям разговора. Не секрет, что многие договорённости легче достигаются в неформальной обстановке: за дружеской трапезой и т. д.

5. *Создайте атмосферу взаимного доверия,* которая необходима для позитивного исхода переговоров. Недружелюбно настроенный оппонент будет отвергать даже разумные предложения. Способствуют благоприятной атмосфере переговоров всевозможные проявления доброжелательного отношения. Для этого крайне важно внимательно слушать друг друга и добиться подлинного внимания оппонента. Если говорить только о своих проблемах, не затрагивая интересов оппонента, на успех рассчитывать трудно. Несравненно продуктивнее начинать разговор с того, что интересует оппонента.

6. *Подчиняйте свою тактику цели переговоров.* Направление переговоров можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на открытые, на которые нельзя ответить односложно, и закрытые, на которые достаточно ответить «да — нет». Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Логика последовательно задаваемых вопросов должна быть такой, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего, ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится в некотором смысле пленником уже обозначенного им выбора.

7. *Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.* Убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов. Инициатору переговоров легче говорить самому, но приходится выбирать: или результат, или удовольствие высказаться. Предоставив оппоненту преимущественное право говорить, инициатор: делает шаг к сближению с оппонентом; получает наиболее полную информацию об имеющихся разногласиях, о самом оппоненте, об его отношении к себе и к окружающим. В результате инициатору будет легче убедить оппонента. Всё это способствует достижению позитивного результата переговоров.

8. *Будьте на высоте положения в части критики*, в соответствии с правилами, традициями, нормами этики и ответственности.

9. *Фиксируйте полученную информацию*. Рекомендуется делать заметки: когда собеседник видит, что озвучиваемая им информация записывается, он более взвешенно начинает относиться к тому, что говорит; записывание услышанного воспринимается как уважительное отношение к говорящему, а это нужно подчёркивать неустанно, любыми доступными средствами, и особенно при переговорах с участниками конфликта.

10. *Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели*. Наилучшим результатом разговора будет то, что оппонент обещает приступить к исполнению договорённости сразу после окончания беседы. Кроме своевременности здесь можно ожидать и бóльшую точность исполнения, поскольку наиболее свежи в памяти все детали достигнутого соглашения.

11.3.8. Посредничество при разрешении конфликтов

Посредничество представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта.

Цель посредника — обеспечить переход участников конфликта от конфронтации к осознанию общности их интересов в решении возникшей проблемы и необходимости объединения усилий для поисков этого решения. Посредник нужен для того, чтобы направить энергию противостояния на решение общей проблемы. Посредничество применяется тогда, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров или преодолеть тупиковую ситуацию.

Когда стороны оказываются в состоянии конфликта, их эмоциональное состояние, установки и вовлечённость в конфликт не позволяют им увидеть новые возможности для благополучного разрешения. В конфликте это может сделать посредник. Однако следует помнить, что посредник не может быть втянутым в конфликт.

Посредничество целесообразно в следующих случаях:

- взаимоотношения между конфликтующими сторонами необходимо сохранить и способствовать созданию новых аспектов во взаимоотношениях сторон для разрешения конфликта;
- непосредственное общение между сторонами осложнено и участие нейтральной стороны может поддержать стремление сто-

рон к выработке решения путём содействия обсуждению путей решения конфликта;

- стороны уже предпринимали самостоятельные попытки урегулировать конфликт, например, путём прямых переговоров. Однако они не только не дали положительного результата, но и завели стороны в тупик и усугубили ситуацию. Посредник может содействовать выходу из сложившейся ситуации.

Следует различать:

1. Посредничество — предполагает рекомендации сторонам, которые участвуют в конфликте или переговорах.

2. Арбитраж — вынесение заключения, которое может не устроить одну из сторон, но следовать которому обе стороны обязаны.

На практике возможно последовательное использование процедур: сначала посреднических, а если они не привели к успеху, то затем и арбитражных.

Резюме

Конфликты, с одной стороны, мешают удовлетворению потребностей индивидуумов и достижению организационных целей, с другой — помогают представить разные мнения, дают новую информацию, позволяют учесть различные альтернативы. Это способствует более эффективной реализации планов, стратегий и проектов организации. Следовательно, менеджерам необходимо управлять конфликтами.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, каждая из которых стремится отстоять собственное видение ситуации, принять решение по её изменению и совершить последующие действия в своих интересах. Конфликт может быть конструктивным и деструктивным. Структура конфликта включает: предмет; активные действия одной из заинтересованных сторон против другой; эмоциональное возбуждение.

Последовательность конфликта: сначала стороны осознают предмет, который может вызывать их интерес; затем вокруг предмета стороны начинают совершать активные действия, создавая спорную ситуацию; спорная ситуация вызывает негативные эмоции. В результате этого процесса возникает конфликт.

Развитие конфликта — ситуация, когда в ответ на действия одной стороны вторая сторона вынуждена отвечать своими действиями. Глубина конфликта определяется мерой вовлечения в конфликт разных сфер отношений.

Типы конфликта: конфликт внутри личности (конфликт ролей, выполняемых в организации, конфликт рабочих требований и личных потребностей или ценностей сотрудника); конфликт между личностями сотрудников; конфликт между отдельными людьми и группой людей; конфликт между группами людей.

Модель конфликтного процесса показывает, что наличие предпосылок (источников) конфликта усиливает потенциал возникновения конфликтной ситуации в процессе управления организацией. При этом реакции людей на конфликтную ситуацию могут быть различными.

Основными причинами конфликтов являются общие ресурсы, взаимозависимость задач, различия в целях, восприятии, ценностях, манере поведения, уровне образования и неэффективные коммуникации. Последствия конфликта могут быть как конструктивными, так и деструктивными.

Можно выделить три группы конфликтов, возникающих в организациях: конфликты, порождённые производственным процессом; конфликты, инициируемые членами коллектива; конфликты, коренящиеся в личностных свойствах сотрудников.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это, прежде всего, устранение недостатков, причин, которые к нему привели. Причина деструктивных конфликтов содержится в неправильных действиях как руководителя, так и подчинённых.

Группы конфликтов, к которым приводят действия руководителей: нарушение деловой этики; нарушения трудового законодательства; несправедливая оценка руководителем подчинённых.

Эскалация конфликтов в коллективах происходит по схеме: межличностный конфликт; межгрупповой конфликт; конфликт в коллективе. Руководителю необходимо контролировать ситуацию и вмешаться, используя властные полномочия, что предполагает: выявление истинных причин конфликта; определение состава необходимых действий; выстраивание собственной линии поведения; завершение ситуации конфликта.

Структурные методы предупреждения конфликта: разъяснение ожиданий; координация; соподчинённые цели; структура вознаграждений.

Межличностные методы предупреждения конфликта: уклонение; сглаживание; принуждение; компромисс; решение проблемы.

Разрешению конфликта могут препятствовать факторы: эмоции людей, их стереотипы, привычки, приоритеты, преклонение перед авторитетами и т. д. Чтобы нивелировать действие таких факторов, необходимо при разрешении конфликта соблюдать последователь-

ность действий: осознать факт наличия, глубину и масштабы конфликта; контролировать эмоции и осторожно расставлять акценты; установить приоритеты: достичь цель, сохранить отношения и т. д.; оценить соотношения сил участников конфликта; выбрать стиль поведения в конфликте.

Для разрешения конфликта могут быть использованы подходы: достижение доминирующего положения одной из сторон; урегулирование конфликта без устранения причин; взаимовыгодное решение проблемы.

Взаимовыгодное решение проблем, учитывающее интересы всех участников, возможно путём: компромисса, соглашения и интегративного решения.

Стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой заинтересованная сторона, действуя активно или пассивно, стремится удовлетворить собственные интересы и интересы другой стороны, которая действует индивидуально или совместно с первой стороной. Определить стиль разрешения конфликта можно по сетке Томаса — Килменна. Наиболее распространенные стили разрешения конфликта: конкуренция; уклонение; приспособление; сотрудничество; компромисс.

Методы организации переговорного процесса между конфликтующими сторонами: соперничество и противостояние; прямые контакты конфликтующих сторон; ведение переговоров на основе интересов.

Подходы к организации переговоров: противостояние сторон; поиск взаимоприемлемых решений.

Общие правила подготовки и проведения деловых бесед и переговоров заинтересованных сторон: сформулируйте конкретные цели переговоров; составьте план переговоров; выберите время удобное сторонам и достаточное для разговора; найдите подходящее место; создайте атмосферу взаимного доверия; подчиняйте свою тактику цели переговоров; старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник; будьте на высоте положения в части критики; фиксируйте полученную информацию; прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Посредничество при разрешении конфликтов представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта. Цель посредника — обеспечить переход участников конфликта от конфронтации, к осознанию общности их интересов в решении возникшей проблемы и необходимости объединения усилий для поисков этого решения.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определения понятиям: «конфликт», «конструктивный конфликт», «деструктивный конфликт».
2. Назовите компоненты, составляющие структуру конфликта.
3. Опишите последовательность конфликта.
4. Что представляет собой ситуация развития конфликта?
5. Что понимается под глубиной конфликта?
6. Назовите основные типы конфликтов и дайте их характеристику.
7. Что описывает модель конфликта?
8. В чём заключаются основные причины конфликта?
9. В чём могут состоять конструктивные последствия конфликта?
10. К каким деструктивным последствиям может привести конфликт?
11. Назовите основные виды конфликтов в организациях.
12. Каковы основные причины возникновения конфликтов в организациях?
13. Какие недостатки производства и управления могут привести к конфликтам в организациях?
14. Какие субъективные причины могут привести к деструктивным конфликтам в организации?
15. К каким конфликтам могут привести действия руководителей организации?
16. Какие факты включает нарушение деловой этики?
17. Какие факты включают нарушения трудового законодательства?
18. Какие факты включает несправедливая оценка руководителем подчинённых?
19. В какую фазу может перейти оставленный без внимания руководителя конфликт?
20. По какой схеме происходит эскалация конфликтов в коллективе?
21. Какие действия предполагает выявление истинных причин конфликта?
22. Какие действия руководителя необходимы при осуществлении контроля конфликтной ситуации?
23. Дайте характеристику структурных методов предупреждения конфликта.
24. Дайте характеристику межличностных методов предупреждения конфликта.
25. Какие факторы могут препятствовать разрешению конфликта?
26. Какие подходы могут быть применены для разрешения конфликта?

27. Раскройте сущность форм взаимовыгодного разрешения конфликта.

28. Дайте характеристику основных стилей разрешения конфликта.

29. Как определить стиль разрешения конфликта по сетке Томаса — Килменна?

30. В каких случаях переговоры как средство разрешения конфликтов являются наиболее действенными?

31. Дайте характеристику методов организации переговорного процесса между конфликтующими сторонами.

32. Раскройте суть основных подходов к организации переговоров.

33. Сформулируйте правила подготовки и ведения переговоров при разрешении конфликтов.

34. Что означает посредничество при разрешении конфликтов?

35. Какую цель необходимо поставить перед посредником?

36. В каких случаях при разрешении конфликтов посредничество может быть целесообразным?

Упражнения

Упражнение 11.1. «Причины конфликта»

Для решения какой задачи менеджмент должен обладать способностями донести до сознания работников не просто сложные, а непопулярные решения и действия руководства в отношениях персонала организации? К примеру, рабочим следует разъяснять, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не повысить норму эксплуатации рабочих, а увеличить прибыль организации и укрепить конкурентные позиции, что позволит, в конечном счёте, сохранить рабочие места и источники финансирования социальных программ.

1. Для устранения причины высокого риска роста себестоимости услуг и выполняемых работ.

2. Для устранения причины низкой эффективности хозяйственной деятельности организации.

3. Для устранения причины конфликта, которая заключается в неэффективности коммуникаций.

Упражнение 11.2. «Структурные методы предупреждения конфликта»

Какая характеристика из предложенных соответствует, по Вашему мнению, структурному методу предупреждения конфликтов под названием «Соподчинение цели»?

1. Основная идея этого метода заключается в том, чтобы направить усилия на разъяснение того, что ожидают от каждого сотрудника и подразделения. В частности, необходимо донести до людей сведения об уровне эффективности, кто должен предоставлять и получать информацию, как распределяются полномочия и ответственность, а также политику, процедуры и правила. Подчинённые должны чётко понимать, что ожидают от них в той или иной ситуации.

2. Основная идея этого метода заключается в том, чтобы направить усилия на организацию взаимодействия работников, процесс принятия решений и информационные потоки в организации. Если два или более подчинённых не могут прийти к согласию по определённому вопросу, конфликта можно избежать, если обратиться к общему начальнику, который и примет решение. Принцип единоначалия повышает эффективность координации как метода предотвращения конфликта, поскольку в этом случае подчинённый чётко знает, чьим решениям он должен подчиняться.

3. Основная идея этого метода заключается в том, чтобы направить усилия на достижение общей цели. Для осуществления этой идеи требуется установка чётко сформулированных целей как для подразделений, так и для всей организации. Достижение цели организации устанавливается приоритетным. Это будет способствовать тому, что менеджеры отдельных подразделений будут принимать решения, благоприятные для всей организации, а не только для отдельных функциональных областей, представленных подразделениями.

Упражнение 11.3. «Переговоры как средство разрешения конфликтов»

Переговоры с участием конфликтующих сторон являются эффективным средством их конструктивного разрешения. Однако переговоры при полном антагонизме участников конфликта сопряжены с преодолением трудностей, которые преодолеваются при помощи различных методов организации переговорного процесса между конфликтующими сторонами. Какой из перечисленных методов может быть применен в этом случае? В чём его преимущества?

1. Метод последовательно задаваемых вопросов. Диалог должен быть поставлен таким образом, чтобы после каждого ответа число степеней свободы отвечающего сужалось, так как, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится в некотором смысле пленником уже обозначенного им выбора.

2. Метод фиксации полученной информации. Рекомендуются делать пометки: когда собеседник видит, что озвучиваемая им

информация записывается, он более взвешенно начинает относиться к тому, что говорит; записывание услышанного воспринимается как уважительное отношение к говорящему, а это нужно подчёркивать неустанно, любыми доступными средствами, и особенно при переговорах с участниками конфликта.

3. Метод прямых контактов конфликтующих сторон имеет несколько полезных преимуществ, которые помогают в решении проблемы: разъяснить действия и предложения сторон; составить представление о позициях и мотивах другой стороны; снизить опасения возможности «потери лица». Прямые контакты конфликтующих сторон с целью разрешения конфликта будут продуктивными, если хорошо подготовлены и организованы.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
11.1	3
11.2	3
11.3	3

Контрольные задания

Контрольное задание 11.1. «Последствия конфликта»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Если конфликтом управляют неэффективно, он имеет деструктивные последствия, то есть, условия, препятствуют достижению целей. Какие из предложенных признаков Вы готовы отнести к признакам деструктивного конфликта?

1. Проблема может быть решена путём, приемлемым для всех сторон конфликта. Это сводит к минимуму или устраняет _____ реализации решений. Исчезает чувство _____, несправедливого отношения или ощущения, что человека заставляют делать что-то против его воли. В будущем стороны будут предрасположены к сотрудничеству.

2. Ослабевает ощущение того, что подчинённые избегают выражения мыслей, противоречащих идеям руководства. В результате, как правило, повышается _____ решений, поскольку дополнительный диагноз _____ способствует её лучшему пониманию, симптомы отделяются от причин и вырабатываются дополнительные альтернативы.

3. Повышается текучесть кадров и снижается производительность; ослабевает потенциал сотрудничества; усиливается непродуктивная конкуренция между группами; усиливается восприятие своих _____ и взглядов как позитивных, а _____ и взглядов другой стороны — как негативных; разрушаются коммуникации конфликтующих сторон; усиливается враждебность конфликтующих сторон; победа в конфликте становится более важной, чем эффективное решение реальной проблемы.

Контрольное задание 11.2. «Межличностные методы предупреждения конфликта»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Содержание межличностного метода предупреждения конфликта, имеющее название «Принуждение», характеризуется попыткой человека любой ценой заставить других принять его точку зрения. Мнение других его не интересует. Какое из мнений служит предпосылкой широкого применения этого метода на практике? Какие последствия наиболее вероятны?

1. Мнение о том, что конфликт можно избежать, если уклоняться от ситуаций, чреватых противоречием сторон и тем самым способствующих появлению разногласий. В этом случае люди будут стремиться к предупреждению _____, даже если _____ не настолько остра, что нуждается в оперативном вмешательстве.

2. Мнение о том, что конфликт необходимо предупреждать в любой ситуации. Использование этого метода предполагает нивелирование предпосылок _____ и недовольства _____ сторон, апеллируя к потребности людей в солидарности, поэтому _____ можно погасить, считая, что ничего значительного не произошло. В итоге наступают видимость мира и гармонии, но проблема остаётся. Люди какое-то время сдерживают эмоции, но эмоции накапливаются. Общее беспокойство становится всё очевиднее, и, вернее всего, взрыв в конечном счёте неизбежен.

3. Мнение о том, что конфликт можно контролировать и предупредить, подавив волю своего противника, вынудив его подчиниться. Этот метод эффективен в ситуациях, когда лидер обладает сильной властью над _____ и может подавить инициативу _____. Это повышает вероятность того, что все важные факторы не будут учтены, поскольку иные точки зрения остаются без внимания, а также вызывает неприятие, особенно со стороны _____ имеющих хорошее образованное и относительно молодой возраст.

Контрольное задание 11.3. «Посредничество при разрешении конфликтов»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Посредничество представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны в процесс разрешения конфликта для содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта. В чём заключается цель посредничества?

1. Обеспечить переход участников конфликта от конфронтации, к осознанию общности их _____ в решении возникшей проблемы и необходимости объединения усилий для _____ этого решения. Посредник нужен для того, чтобы направить энергию противостояния на решение общей проблемы.

2. Создать атмосферу взаимного доверия для позитивного исхода переговоров, способствовать благоприятной _____ переговоров в течение длительного периода времени, постоянно находить всевозможные проявления _____ отношения к оппоненту, внимательно слушать оппонента и добиться от него подлинного внимания к обсуждаемой проблеме.

3. Составить план переговоров, в котором отразить: формулировки, убедительные слова и _____; очередность аргументов в более убедительной последовательности; необходимые _____, материалы; предложения по составу участников.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
11.1	1. Проблема может быть решена путём, приемлемым для всех сторон конфликта. Это сводит к минимуму или устраняет <i>проблемы</i> реализации решений. Исчезает чувство <i>враждебности</i>, несправедливого отношения или ощущения, что человека заставляют делать что-то против его воли. В будущем стороны будут предрасположены к сотрудничеству. 2. Ослабевает ощущение того, что подчинённые избегают выражения мыслей, противоречащих идеям руководства. В результате, как правило, повышается <i>качество</i> решений, поскольку дополнительный диагноз <i>ситуации</i> способствует её лучшему пониманию, симптомы отделяются от причин и вырабатываются дополнительные альтернативы.	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	3. Повышается текучесть кадров и снижается производительность; ослабевает потенциал сотрудничества; усиливается непродуктивная конкуренция между группами; усиливается восприятие своих <i>целей</i> и взглядов как позитивных, а <i>целей</i> и взглядов другой стороны — как негативных; разрушаются коммуникации конфликтующих сторон; усиливается враждебность конфликтующих сторон; победа в конфликте становится более важной, чем эффективное решение реальной проблемы.	
11.2	1. Мнение о том, что конфликт можно избежать, если уклоняться от ситуаций, чреватых противоречием сторон и тем самым способствующих появлению разногласий. В этом случае люди будут стремиться к предупреждению <i>конфликта</i>, даже если <i>проблема</i> не настолько остра, что нуждается в оперативном вмешательстве. 2. Мнение о том, что конфликт необходимо предупреждать в любой ситуации. Использование этого метода предполагает нивелирование предпосылок <i>конфликта</i> и недовольства <i>конфликтующих</i> сторон, апеллируя к потребности людей в солидарности. <i>Конфликт</i> можно погасить, считая, что ничего значительного не произошло. В итоге наступают видимость мира и гармонии, но проблема остаётся. Люди какое-то время сдерживают эмоции, но эмоции накапливаются. Общее беспокойство становится всё очевиднее, и, вернее всего, взрыв в конечном счёте неизбежен. 3. Мнение о том, что конфликт можно контролировать и предупредить, подавив волю своего противника, вынудив его подчиниться. Этот метод эффективен в ситуациях, когда лидер обладает сильной властью над <i>подчинёнными</i> и может подавить инициативу <i>подчинённых</i>. Это повышает вероятность того, что все важные факторы не будут учтены, поскольку иные точки зрения остаются без внимания, а также вызывает неприятие, особенно со стороны <i>подчинённых</i>, имеющих хорошее образование и относительно молодой возраст.	3
11.3	1. Обеспечить переход участников конфликта от конфронтации к осознанию общности их <i>интересов</i> в решении возникшей проблемы и необходимости объединения усилий для <i>поисков</i> этого решения. Посредник нужен для того, чтобы направить энергию противостояния на решение общей проблемы.	1

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	2. Создать атмосферу взаимного доверия для позитивного исхода переговоров, способствовать благоприятной <i>атмосфере</i> переговоров в течение длительного периода времени, постоянно находить всевозможные проявления <i>доброжелательного</i> отношения к оппоненту, внимательно слушать оппонента и добиться от него подлинного внимания к обсуждаемой проблеме. 3. Составить план переговоров, в котором отразить: формулировки, убедительные слова и <i>доводы</i>; очередность аргументов в более убедительной последовательности; необходимые <i>документы</i>, материалы; предложения по составу участников.	

Контрольный тест

1. Назовите, что может стать результатом последовательности действий людей, которые преследуют только собственные интересы: сначала стороны осознают предмет, который может вызывать их интерес; затем вокруг предмета стороны начинают совершать активные действия, создавая спорную ситуацию; спорная ситуация вызывает негативные эмоции.

- 1.1. Противоречие.
- 1.2. Недоразумение.
- 1.3. Конфликт.

2. Какое из предложенных явлений можно включить в число основных компонентов конфликта.

2.1. Рабочие требования и личные потребности сотрудника (требование не работать сверхурочно; личные планы сотрудника на выходной день).

2.2. Активные действия одной из заинтересованных сторон против другой (аргументы в пользу своей позиции, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т. д.).

2.3. Личные ценности сотрудника (отказ сотрудника от более высокой должности с соответствующим уровнем оплаты, если это связано с режимом труда, который существенно отличается от привычного).

3. Почему действия сотрудника, сделавшего рационализаторское предложение, что свидетельствует о его вполне искренней заботе

об интересах организации, могут быть восприняты коллегами как источник конфликта?

3.1. Поскольку эти действия могут быть названы индивидуализмом.

3.2. Поскольку эти действия могут оказаться не рациональными.

3.3. Поскольку эти действия могут не отвечать интересам коллег.

4. Какие действия руководителя организации с большой вероятностью могут привести к конфликту?

4.1. Несоблюдение неформальных правил внешнего вида сотрудника.

4.2. Использование служебного автотранспорта в личных целях.

4.3. Нарушение норм деловой этики.

5. Для разрешения конфликта руководителю необходимо, принять ряд решений и осуществить определённые действия. Какие решения и действия следует отнести к первоочередным?

5.1. Использовать систему вознаграждений для поощрения действий, способствующих достижению целей организации. Помочь людям понять, какое поведение в конфликтной ситуации ожидает от них руководитель.

5.2. Донести до людей сведения об экономическом состоянии организации, предоставлять полную информацию о результатах хозяйственной деятельности, обсудить порядок распределения полномочий и ответственности, кадровую политику, процедуры и правила назначения на руководящие должности.

5.3. Выявить истинные причины конфликта, определить состав необходимых действий и момент времени для начала действий, выстроить собственную линию поведения и завершить ситуацию конфликта.

6. Какой из предложенных методов, можно назвать одним из лучших для предупреждения деструктивного конфликта?

6.1. Разъяснение обязанностей.

6.2. Разъяснение ожиданий.

6.3. Разъяснение последствий.

7. Какие подходы в наилучшей степени будут способствовать разрешению конфликта в организации?

7.1. Вмешательство нейтральной третьей стороны.

7.2. Соперничество и противостояние.

7.3. Взаимовыгодное решение проблемы.

8. Чтобы найти путь к разрешению конфликта, необходимо рассматривать его как взаимовыгодное решение проблемы. Каким путём его можно получить?

- 8.1. Уклонение от решения.
- 8.2. Принуждение к решению.
- 8.3. Интегративное решение.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.3
2	2.2
3	3.3
4	4.3
5	5.3
6	6.2
7	7.3
8	8.3

Список литературы

1. *Коэн Ален Р.* Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 507 с.
2. *Крамер И., Браун Д.* Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера / Даниэль Браун, Итске Крамер. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
3. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
4. *Шейнов В.* Управление конфликтами / Виктор Шейнов. — Управление конфликтами. — СПб.: Питер, 2014.

Глава XII. Контроль в менеджменте

12.1. Понятие, организация и процедура контроля

12.1.1. Значение контроля

Процесс управления бесконечен во времени и сопровождается ожиданиями, для которых не всегда есть основания, так как организации порой функционируют и развиваются в условиях высокой степени неопределённости. Процесс управления так же сопровождается неопределённостями: планы не всегда выполняются так, как ожидали менеджеры; делегированные права и обязанности не всегда воспринимаются сотрудниками надлежащим образом; руководителям не всегда удаётся мотивировать людей на достижение поставленных целей. Кроме того, меняются условия окружающей среды, и организация должна к ним адаптироваться. Эти события свидетельствуют о том, что руководству важно определить, и как можно точнее, момент достижения целей и разворота на новую траекторию развития. Определить «момент разворота» возможно при помощи функции контроля.

Контроль в организациях — систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая её соответствие планам, целям и нормативным показателям. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Эффективный контроль предполагает, что менеджеры планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях состояния организации. Если необходимо, предпринимают корректирующие действия.

Функцию контроля руководители начинают осуществлять с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи. Контроль важен для того, чтобы организация функционировала и развивалась. Без контроля организовать деятельность невозможно. Цели, планы и структура определяют направление деятельности организации, распределяя ресурсы и направляя выполнение задач. Контроль, таким

образом, становится неотъемлемым элементом организации, средством преодоления неопределённости внешней среды, предупреждения возникновения кризисных ситуаций, поддержания успеха.

12.1.2. Подходы к организации контроля

В зависимости от того, предполагается ли участие сотрудников в управлении с соответствующим наделением их властью, менеджмент оказывается перед выбором между централизованным и децентрализованным подходами к контролю над деятельностью организации. Возможно сочетание централизованного и децентрализованного контроля, акцент на одном или другом аспекте зависит от состояния корпоративной культуры и предпочтений менеджмента относительно методов контроля.

1. Централизованный контроль предполагает:

- стандартные операционные нормы, правила и процедуры поведения работников, которые базируются на результатах соответствующего опыта, определяют принятое поведение и стандарты выполнения рабочих заданий;
- управление контролем, включающее бюджет, финансовую отчётность, системы стимулирования и премирования, мониторинг и оценку показателей деятельности; по своей природе управленческие системы контроля, как правило, являются системами количественной оценки, нередко предусматривающими измерение результатов на базе затрат времени за рабочую смену, сутки, декаду и т. д.;
- властная иерархия предполагает осуществление контроля на основе должностных полномочий посредством прямого надзора и власти, строится на положении о том, что менеджеры несут ответственность за контроль над действиями подчинённых посредством прямого надзора; контроль со стороны проверяющего подкрепляется его формальной властью; участие сотрудников низших уровней в процессе контроля не предполагается;
- подразделения по контролю создаются для мониторинга выполнения установленных стандартов; в дополнение к властной иерархии власть ответственности за мониторинг выполнения нормативных показателей возлагается на подразделение контроля; для того чтобы убедиться в соблюдении сотрудниками установленных стандартов, контролёры проводят периодические проверки; контроль выполняет важнейшую роль в поддержании принятых в организации стандартов;
- отбор и обучение; централизованные методы контроля предусматривают весьма строгий характер отбора и обучения; пред-

писывается использование тестов, предназначенных для наглядной оценки того, соответствуют ли претенденты критериям найма сотрудников, количественно определяются такие демографические характеристики, как образование и опыт работы, что позволяет наглядно представить, обладают ли кандидаты надлежащей квалификацией; формализованные процедуры отбора предназначены для обеспечения широких возможностей приёма сотрудников в организацию, но они сопряжены с большой бумажной работой;

- технологии определяют контроль над динамикой рабочего потока; технологии оказывают двоякое влияние на функционирование системы централизованного контроля: первое — определяют контроль над рабочим потоком и его темпами (например, технологии определяют скорость и принятые на сборочном конвейере стандарты действий рабочих); второе — мониторинг за действиями сотрудников может осуществляться с помощью информационных технологий.

Менеджеры эффективно используют централизованные методы контроля, но излишне пристальный контроль нередко приводит к нежелательным результатам. Сотрудники негативно воспринимают неослабный надзор, могут саботировать контроль. Вместе с тем, недостаточный контроль за их действиями неприемлем. Важно добиться равновесного результата, используя сочетание доступных приёмов. При этом контроль должен оставаться всеобъемлющим и не оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного контролером. Каждый руководитель и сотрудник, независимо от своего ранга и положения, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей.

2. *Децентрализованный контроль* основывается на ценностях, традициях, общих воззрениях и доверии, которые способствуют формированию приверженности организационным целям, едва ли не противоположных культуре централизованного контроля. Сотрудники пользуются доверием менеджмента, а управленческая команда уверена, что члены организации осознанно желают выполнять возложенные на них требования. Предполагается, что для выполнения рабочих заданий достаточно минимальных указаний и стандартов, а сотрудники могут участвовать в установлении нормативных показателей и организации системы контроля.

В условиях децентрализованного контроля новые информационные технологии способствуют наделению сотрудников дополнительной властью, так как предоставляют им доступ к необходимой для принятия решений информации. Доступ сотрудников к необхо-

димой информации и расширение круга их полномочий устраняет необходимость в централизованном подходе. Децентрализованный контроль обычно реализуется в следующих сферах:

- нормы и ценности корпоративной культуры, разделяемые членами организации. Если организация обладает сильной корпоративной культурой, ценности которой соответствуют её целям, такая культура оказывается средством контроля; организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат её благу; корпоративные традиции приобщают сотрудников к соответствующим целям компании, ценностям, диктуют им поведение, направленное на решение общих задач;

- группа равных предполагает установление норм контроля; проблема норм заключается в том, что уровень сплочённости команд влияет на поведение наёмных работников; установление контроля равных приводит к снижению потребности в централизованном контроле сверху вниз; сотрудники находятся под «прессом» пристального внимания к их действиям тех, кто трудится бок о бок с ними, приверженности нормам контроля;

- самоконтроль и самодисциплина удерживают работников в рамках принятых в организации стандартов; никакая организация не имеет возможности контролировать все действия своих сотрудников; большинство сотрудников верят в необходимость выполнения работы на высоком уровне качества, желают внести вклад в успех организации и получить взамен адекватное вознаграждение; чем больше менеджмент способен использовать преимущества самоконтроля, тем больше может снижаться степень централизованного контроля; как правило, наибольший уровень самоконтроля демонстрируют квалифицированные и опытные сотрудники, предъявляющие высокие внутренние требования к результатам своего труда; повышению уровня самоконтроля способствует и наделение работников дополнительной властью; доступ к информации и права принятия решений благоприятствуют развитию чувств ответственности, гордости, собственной значимости;

- отбор и социализация наёмных работников — отбор сотрудников организации, разделяющих ценности её организационной культуры, стремящихся внести вклад в её успех; часто акцент переносится с формальных процедур отбора на личностные оценки; отбор и социализация работников является эффективным средством ознакомления с ценностями, целями и традициями компании, что означает возможность децентрализации контроля над их деятельностью.

Сравнительный анализ подходов к контролю. Децентрализованный контроль существенно отличается от централизованного. Каждый из методов децентрализованного и централизованного контроля обеспечивает контроль в организации. Нет оснований предполагать, что децентрализованный контроль представляет собой отсутствие контроля лишь на том основании, что в нём в меньшей степени используются правила, процедуры, надзор. Более того, некоторые специалисты уверены, что децентрализованный подход является более подходящей для организаций формой контроля, так как способствует активному участию, вовлечённости в него самих сотрудников.

Централизованный контроль действует благодаря стандартам, действие которых направлено сверху вниз. Вознаграждение за труд базируется на индивидуальных показателях. Рядовые сотрудники практически не участвуют в процессе контроля. Методы децентрализованного контроля предполагают, что сотрудники направляют свои усилия на соблюдение стандартов, соответствующих организационным целям. Влияние носит взаимный характер. Сотрудники имеют право голоса не только в определении путей решения рабочих задач, нормативных показателей и организации контроля. Правила и процедуры уступают место общим целям и ценностям, которые разделяются сотрудниками. Вознаграждение за труд определяется не уровнем индивидуальных показателей произведённой продукции, оказанных услуг или выполненных работ, а результатами, достигнутыми рабочей командой, подразделением, организацией в целом. Такая система, возможно, больше будет побуждать сотрудников к взаимопомощи, а не к соперничеству.

12.1.3. Процедура контроля

В процедуре контроля различаются важнейшие этапы: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

1. Выработка стандартов и критериев контроля.

Данная процедура контроля демонстрирует, насколько взаимосвязаны функции контроля и планирования:

- цели формулируются в процессе планирования;
- стандарты (контролируемые нормативные показатели) должны соответствовать целям и планам организации;
- согласно контрольным цифрам показателей плана менеджеры доводят до подразделений цели и задачи;

- нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы менеджеры и рабочие могли использовать их в повседневной деятельности.

Цели и планы имеют временные рамки, в которых должна быть выполнена работа и оценены результаты. Стандартами контроля становятся количественные оценки целей и планов (например, получение прибыли по результатам финансового года в определённом объёме). Критериями контроля и/или показателями результативности, в данном случае, являются прибыль и период времени. Показатели результативности позволяют точно определить, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с поставленными целями, стандартами и критериями контроля.

Однако отдельные цели и задачи организаций выразить количественно невозможно (например, повышение морального уровня коллектива). Тогда необходимо находить нестандартные подходы, позволяющие косвенно определить результат (например, информацию о моральном уровне коллектива можно получить посредством различных обследований и опросов). Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель при условии, что осознаётся его ограниченность, лучше, чем его отсутствие. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управление по наитию, которое руководством, по факту, не является, а есть реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля.

2. Сравнение результатов с установленными стандартами.

На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям. Это позволит менеджерам осознать всю совокупность факторов, определяющих результаты деятельности организации. Эффективный контроль со стороны менеджмента предполагает и субъективные оценки, и обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации, и объективный анализ данных о достигнутых результатах. Далее предстоит принять важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Даётся оценка, служащая основой для решения о начале действий. На этой стадии контроля определяется масштаб отклонений, измеряются результаты,

передаётся информация, производится оценка информации о результатах.

Масштаб отклонений — предел, в рамках которого допустимо отклонение полученных результатов от намеченных стандартных показателей. Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос важный. Если принят слишком большой масштаб, то могут быть проблемы с выполнением плановых показателей и несбывшимися ожиданиями. Если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но сам процесс контроля становится неэффективным (так, бюрократические инстанции могут стать препятствием для реализации правительственных программ ввиду того, что управление программой и обеспечение контроля над её реализацией могут стать весьма дорогостоящими мерами, позволяющими признать программу в целом неэффективной). То есть, система контроля должна «подавать сигналы» только при наличии заметных отклонений от стандартов. Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения.

Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, — самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, что подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, что можно преобразовать в те единицы, в каких выражен стандарт (так, если установленный стандарт — прибыль, то измерение следует вести в денежных единицах или в процентах, в зависимости от формы выражения стандарта).

Передача информации осуществляется с целью доведения до заинтересованных сотрудников сведений о значениях установленных стандартов и достигнутых результатах. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Оценка информации о результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация адекватно описывает проблему и необходима для принятия правильного решения. Зачастую менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. Менеджер должен принимать в расчёт риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель оценки состоит в том, чтобы принять решение — необходимо ли действовать, и если да, то как.

3. Действия менеджмента по результатам контроля.

Информация о результатах контроля позволяет выбрать линию поведения менеджера: не предпринимать ничего, устранить отклонение от стандартов, пересмотреть стандарт.

3.1. Не предпринимать ничего. Если сопоставление фактических результатов со стандартами показывает, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Однако нельзя рассчитывать, что так будет постоянно. Необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

3.1. Устранить отклонение от стандартов. Устранить серьёзные отклонения необходимо прежде, чем они перерастут в проблемы. На этой стадии выявляется масштаб отклонения от стандарта. Необходимо найти причину. Причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина. Вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все внутренние переменные и их взаимосвязи, имеющие отношения к данной проблеме. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию, поэтому менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить. Целесообразно избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, но в долгосрочном влекут за собой большие затраты.

3.3. Пересмотр стандартов. Стандарты могут быть нереальными, если планы построены на нереальных прогнозах. Если менеджмент получил в этом убеждение, то пересматривать необходимо прогнозы, планы и затем — стандарты. Пересматривать стандарты можно,

в сторону как повышения, так и понижения. Нереалистичные прогнозы, планы и стандарты, фактически, делают тщетными стремления коллектива организации достичь сформулированных целей и сводят на нет мотивацию сотрудников. Необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования.

За корректирующими воздействиями должны следовать изменения производственной деятельности, с тем, чтобы вернуть её к приемлемым нормативным показателям. Для внесения необходимых изменений используются властные полномочия, побуждающие сотрудников к интенсивному труду, изменениям в технологических процессах и т. д.

12.2. Поведенческие аспекты и эффективность контроля

12.2.1. Поведенческие аспекты контроля

При разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей, так как люди являются неотъемлемым элементом контроля. Контроль оказывает сильное воздействие на поведение людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Процесс контроля должен быть наглядным и видимым, чтобы зафиксировать ошибки и предотвратить их в будущем. Сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т. п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников. Различные методы контроля предназначены для оценки результативности деятельности сотрудников организации. Ошибки и достижения коллектива соотносятся руководством со стандартными требованиями к выполнению задач. Информация об отклонениях результатов от стандартов служит основанием для распределения вознаграждений и взысканий. Исполнители, как правило, стараются соответствовать ожиданиям руководителей.

Факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда руководители измеряют результаты работы подчинённых, включается механизм познавательных и мотивационных эффектов. Подчинённые стремятся интерпретировать

эти измерения как процессы, определяющие важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне вознаграждения. Сотрудники склонны подчеркивать важность результатов работы по тем направлениям, по которым проводятся измерения, и пренебрегать той работой, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения получил название «ориентированного на контроль». Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учётом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на те действия, что позволят сотруднику хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а не достигать целей организации.

Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в побуждении людей к сознательному искажению реальности, или подаваемой руководителям информации. Выдвигая новый проект или предлагая новый вариант бюджета, линейные или проектные менеджеры могут переоценить объём необходимых ресурсов и недооценить объём потенциальных доходов. Если руководство высшего звена, принимая решение, по традиции, снизит бюджетные заявки, то сможет отчасти компенсировать ошибки разработчиков проекта. Завышение заявок увеличивает вероятность того, что менеджеры получают именно те суммы, которые им действительно нужны. Если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют возможность свободного варьирования денежными суммами, не утруждая себя мерами по снижению издержек.

Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, состоит в том, что контролирующие руководители не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Всё это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

12.2.2. Фокус организационного контроля

Деятельность организации определяется производственным процессом, поэтому целесообразно сконцентрировать внимание менеджмента на предварительных, основных или заключительных его этапах. Эти три типа контрольных мероприятий формально

называют упреждающим контролем, сопутствующим контролем и завершающим контролем.

Упреждающий контроль фокусируется на ресурсах, поступающих в организацию. Иногда его называют предварительным, или превентивным контролем, цель которого состоит в проверке качества входящих потоков ресурсов и позволяет предотвратить возникновение проблем при выполнении организацией стоящих перед ней задач. Упреждающий контроль призван идентифицировать и предотвратить отклонения прежде, чем они могут возникнуть.

Сопутствующий контроль состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения принятых стандартов. Сопутствующий контроль является наиболее общей формой контроля, призванной оценивать текущую производственную деятельность. В его основу положены нормативные показатели, правила и руководящие положения по выполнению рабочих задач и поведению сотрудников. Организация сопутствующего контроля должна обеспечить менеджменту уверенность в том, что производственная деятельность сотрудников направлена на достижение нормативных показателей.

Завершающий контроль фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его называют контролем по результатам, так как основное внимание менеджмента концентрируется на оценке конечных продуктов или услуг (например, интенсивная проверка готовой продукции, проверка находящейся у потребителей техники после определённого периода её использования).

12.2.3. Повышение эффективности контроля

Для того чтобы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и повысить его эффективность, необходимо:

1. Формировать реалистичные стандарты контроля. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно объективно отражают результаты их работы, понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении её общих целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не объективны, то они будут их игнорировать и сознательно нарушать.

2. Стремиться к тому, чтобы стандарты были восприняты и одобрены специалистами, результаты деятельности которых они будут определять.

3. Устанавливать двустороннее общение. Если у подчинённого возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство критично к этому отнесётся. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники правильно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые ошибки в системе контроля.

4. Исключать чрезмерность контроля. Руководство не должно перегружать своих подчинённых многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать всё их внимание и приведёт к отчуждению. Контролёры не должны проверять работу тщательнее, чем это необходимо. Иначе контроль вызовет у людей раздражение.

5. Задавать достижимые стандарты. При разработке систем контроля важно принять во внимание мотивацию. Чёткий и ясный стандарт создаёт мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждёт от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный, то он может разрушить мотивы работников. Если стандарт установлен на низком уровне и достичь его не составляет никакого труда, то это может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов.

6. Вознаграждать за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания, существует чёткая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или полагают, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

12.2.4. Принципы эффективного контроля

Поведение людей — не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль способствовал достижению целей организации, он должен соответствовать следующим принципам:

1. Стратегический характер контроля отражает и поддерживает приоритеты организации. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, измеряется с определённой периодичностью. Конкретные области в разных организациях отличаются, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

2. Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важны как средство достижения этой цели. Контроль будет эффективным, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат её выживание в будущем.

3. Соответствие контролируемой деятельности. В процессе контроля необходимо объективно измерять и оценивать те процессы, которые действительно важны для организации в конкретный момент времени. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

4. Своевременность контроля заключается не в частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала определяется с учётом временных рамок плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Кроме того, устранять отклонения необходимо своевременно, то есть прежде, чем они примут критические размеры.

5. Гибкость контроля означает его приспособляемость к происходящим изменениям. Необходимость серьёзных изменений в системе контроля должна быть сопряжена с уровнем изменений в планах организации.

6. Простота контроля с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают её, то такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведёт к потере контроля над ситуацией. Контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих её.

7. Экономичность контроля означает, что при планировании издержек, вызванных процедурами усовершенствования и улучшения форм и методов контроля, будут учтены в соответствии с принципом: все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению её преимуществ. Затраты должны приближать организацию к поставленным целям. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же

ввести менее тщательный контроль. Поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, например, затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть использованы для решения других задач, то для экономически целесообразного контроля, отношение затрат к возможной прибыли должно быть минимизировано.

12.3. Информационные системы контроля

12.3.1. Информация в организациях

Среди функций управления наиболее явно взаимосвязаны между собой функции планирования и контроля. Действия по планированию проводятся с учётом необходимости будущего контроля. Для планирования и контроля необходима объективная, своевременная и точная информация, эффективная по отношению к затратам на её получение.

Информация, появляющаяся в результате деятельности организации и имеющая влияние на успех ведения дел, её количество и скорость, с которой она изменяется, делает необходимым для руководства применение формальных методов сбора и обработки информации. Информация и возникающие проблемы управления заметно увеличиваются с ростом размеров организации. К этому объективно ведёт действие ряда факторов:

- расчёт выработки и заработной платы каждого менеджера, служащего, рабочего, на основании данных об отработанном времени, количестве единиц созданного продукта, оказанных услуг, необходимых премиальных выплат и фискальных вычетов;
- обязательства перед различными поставщиками и потребителями по заказам и подрядам;
- ведение инвентарных ведомостей с информацией об имуществе организации могут содержать несколько сотни различных видов товаров, причём количество каждого может постоянно изменяться и должно контролироваться;
- договорные отношения с клиентами ведут к ежедневному изменению величины и структуры товарных запасов и остатков денежных средств на счётах организации;
- информация об изменениях внешней среды организации (законодательство, торговые правила, правительственные документы, действия конкурентов и т. д.).

Таким образом, в организациях перерабатываются миллионы единиц информации в год. Потoki информации в организациях

с десятками или сотнями тысяч служащих, многочисленным ассортиментом товаров и оборотными фондами в миллиарды рублей сложно представить в реальности.

Значительные трудности появляются при необходимости мониторинга за изменениями ситуации. Ресурсы любой организации постоянно находятся в состоянии движения. В любой момент времени в наличии имеется большее или меньшее количество товарных запасов, наличных денег, приходных и расходных счётов. Организация увольняет работников и нанимает новых. Освоение новой технологии может привести к изменению интенсивности, с которой потребляется сырьё и выпускается готовая продукция. Если и внешняя среда изменчива, то жизненно важные для организации события могут происходить едва ли не мгновенно. Если руководители вовремя не будут получать информацию об этих изменениях, последствия могут быть катастрофическими.

Справиться с потоком информации так, чтобы руководители организации могли принимать решения и успешно вести дела, — цель информационной системы контроля в организации, смысл которой определяется как формальная среда для обработки информации, необходимой для принятия решений. Такая система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и будущем организации. С её помощью должны отслеживаться все относящиеся к делу события внутри организации и вне её. Общей целью системы является облегчение эффективного выполнения функций управления, в том числе контроля. Самой важной её задачей является подача необходимой информации руководителям в точное время.

Компьютерная революция привела к изменениям в обработке информации в организациях. Электронная обработка данных и информационные системы — инструменты, которые наиболее широко применяются в управлении. Существенной частью этой тенденции является рост использования компьютеров, которые имеют настолько малые габариты, чтобы располагаться прямо на любом рабочем месте. Нормы компьютерной грамотности доступны каждому.

Широкое распространение компьютеров в организациях позволит управляющим всех уровней использовать в своей деятельности большие объёмы информации. Для целей контроля любого типа компьютеры могут давать управляющим информацию, которая помогает им сравнить плановые и фактические результаты, своевременно обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем.

12.3.2. Проектирование информационных систем

Цель систем информации состоит не только в том, чтобы обработать и выдать информацию, необходимую руководителям для принятия решений, а должны быть ориентированы на пользователя. При проектировании информационной системы нужно иметь в виду, что информационные потребности управляющих различны и зависят от их уровня в иерархии и функциональных обязанностей. Исходя из отличий в информационных потребностях руководителей, разделяются виды управленческой деятельности на категории.

1. Стратегический контроль — процесс контроля над стратегическими целями организации в процессе принятия решений относительно постановки целей организации и использования ресурсов для достижения этих целей.

2. Управленческий контроль — процесс, посредством которого управляющие обеспечивают получение ресурсов и их эффективное использование для достижения общих целей организации.

3. Оперативный контроль — процесс выполнения задач.

Эти категории деятельности соответствуют обязанностям руководителей высшего, среднего и линейного уровней. Каждый из руководителей должен иметь возможность получать информацию, соответствующую именно его требованиям, предъявляемым к каждой из категорий. Например, деятельность управляющих высшего звена по стратегическому планированию включает взаимодействие между организацией и окружающей средой. Управляющим вашего звена требуется информация из внешних источников. Эта информация не должна быть очень детальной, но иметь широкие границы, чтобы были ясны тенденции.

Информация необходима управляющим среднего звена, и может поступать как из внутренних, так и внешних источников. Например, если руководители высшего звена нуждаются в информации о работе организации в целом и о деятельности конкурирующих организаций, то руководителю среднего звена требуется информация о выручке, затратах, об изменениях в требованиях потребителя или в области технологии. Эта информация должна быть более детальной, иметь более узкие границы и быть более точной, чем та, что требуется для стратегического планирования. Она также должна поступать через более короткие промежутки времени, так как временные рамки принимаемых решений здесь меньше.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно

из внутренних источников. Например, руководитель производства должен иметь точное представление о производительности труда, точно знать, сколько часов каждый день работает каждый работник, каков дневной или декадный объём производства, а также сколько сырья, материалов, полуфабрикатов использовано и ушло в отходы.

Руководителям нужна также специальная информация, которая относится к конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, о предпочтениях потребителя, о конкурентоспособности новых товаров, о расходах на исследования. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта.

Внешняя среда определяет, какие способы выработки информации являются наиболее подходящими для осуществления функции контроля в менеджменте. Для этого используются основные способы выработки информации: самонаблюдение, взаимодействие, сообщения и анализ.

Наблюдение — собственные источники информации человека: образование, опыт, квалификация и другие приобретенные знания.

Взаимодействие — встречи с людьми, в течение которых происходит взаимный обмен информацией.

Сообщения — письма, файлы данных и специально организованные исследования.

Анализ — выработка информации путём использования количественных моделей и методов принятия решений.

Если подвижность и неопределённость внешней обстановки минимальны, то многие решения могут быть запрограммированы и приняты посредством заранее определённых процедур. Это позволяет пропорционально увеличить использование обезличенных источников информации, таких как сообщения и анализ. Однако, так как многие решения являются нестандартными и не определёнными, то для их принятия нужно использовать больше информации из личных источников, таких как взаимодействие и самонаблюдение. Трудность использования таких источников требует от руководства уделять особое внимание таким поведенческим факторам, как коллективное мнение, разногласия и неформальные взаимоотношения, которые часто влияют на качество и количество получаемой информации.

Этапы проектирования информационных систем:

1. Анализ системы принятия решений. Процесс начинается с определения всех типов решений, для принятия которых требуется ин-

формация. Должны быть учтены потребности каждого уровня и функциональной сферы.

2. Анализ информационных требований. Определяется, как описано выше, какой тип информации требуется для принятия каждого решения.

3. Агрегирование решений. Если бы для принятия каждого решения требовалась специальная информационная система, то она была бы безнадёжно сложной. Решения, для принятия которых требуется аналогичная или близкая по содержанию информация, должны быть сгруппированы в одну задачу управления. Это уменьшит количество информации, необходимой управляющему для его работы, и, вероятно, облегчит её понимание. Другими словами, информационная система должна быть скоординирована и интегрирована с организационной структурой.

4. Проектирование процесса обработки информации. На данном этапе разрабатывается реальная система для сбора, хранения, передачи и модификации информации. Если предполагается использование компьютера, должны учитываться возможности персонала для обработки данных.

5. Проектирование и контроль предполагают создание и воплощение системы, служащей для оценки информации и позволяющей распознавать и исправлять замеченные ошибки. Кроме того, было бы необходимо иметь возможность модифицировать информационную систему в соответствии с изменениями ситуации. Необходимо определить, в чем именно система имеет недостатки, и создать процедуры для их выявления и корректировки системы с целью их устранения. Таким образом, следует проектировать систему так, чтобы она отличалась гибкостью и приспособляемостью.

12.3.3. Эффективность информационной системы

Обсуждение вопросов проектирования информационных систем позволяет отметить некоторые требования к повышению их эффективности.

Сложные компьютеризованные информационные системы, как правило, проектируются группой специалистов с помощью консультантов. Чтобы проектируемая система была эффективной, важно привлечь к процессу проектирования руководителей, которые впоследствии будут ею пользоваться. Эти пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия. Привлечение к проектированию людей, ответственных за внедрение, обычно уменьшает сопротивление изменениям.

Обучение пользователя должно уменьшить страх перед неизвестностью, который внушает сложная информационная система. Обучение позволит пользователям познать возможности системы. Без такого обучения пользователи могут оказаться во власти обслуживающего технического персонала и чувствовать себя так, будто система управляет ими, а не наоборот. В результате может возникнуть нежелание пользоваться системой.

Обслуживающий персонал призван помочь организации в достижении её целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютеров. Кроме того, новые компьютеры и программы могут плохо работать из-за имеющихся ошибок. Все производители настоятельно рекомендуют, чтобы оборудование было проверено на точность в процессе работы.

12.3.4. Критерий эффективности

Критерий «затраты/эффективность». Информационная система не может считаться эффективной, если выгоды от её использования заметно не превышают затраты на её создание. Лучшая система даёт наибольшее количество информации, наибольшую точность и скорость.

Отбор нужной информации. Одна из важных проблем, информационной системы, — лёгкость, с которой можно выдавать определённое количество информации. Избыток информации так же затрудняет процесс принятия решения, как и её недостаток. Под грудой несущественных фактов руководитель не сможет быстро усвоить информацию для своевременного принятия решения. Следовательно, хорошо спроектированная информационная система избирательно снабжает руководителя информацией лишь того типа, которая необходима для его деятельности. По возможности, информацию необходимо как можно плотнее «сжимать», чтобы ускорить процесс её накопления.

Модернизация системы. Как и большинство других вспомогательных средств управления, на работу информационных систем оказывают влияние изменения внутренних и внешних обстоятельств. Любое изменение в структуре организации обычно означает, что какую-то конкретную информацию нужно будет направлять по другому адресу. Например, если высшее руководство предпринимает шаги к децентрализации организационной структуры, необходимо модифицировать информационную систему таким образом, чтобы обеспечивать менеджеров низших звеньев отчётами и другой информацией, которая ранее была адресована только высшему руководству.

Резюме

Руководству организации важно определить, и как можно точнее, момент достижения целей и разворота на новую траекторию развития. Определить «момент разворота» можно при помощи функции контроля.

Контроль в организациях — систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая её соответствие планам, целям и нормативным показателям. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Эффективный контроль предполагает, что менеджеры планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях состояния организации. Если необходимо, предпринимают корректирующие действия.

Функцию контроля руководители начинают осуществлять с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи.

В зависимости от того, предполагается ли участие сотрудников в управлении с соответствующим наделением их властью, менеджмент оказывается перед выбором между централизованным и децентрализованным подходами к контролю над деятельностью организации. Возможно сочетание централизованного и децентрализованного контроля, акцент на одном или другом аспекте зависит от состояния корпоративной культуры и предпочтений менеджмента относительно методов контроля.

Централизованный контроль предполагает: стандартные операционные нормы, правила и процедуры поведения работников; управление контролем; властную иерархию; создание подразделений по контролю для мониторинга выполнения установленных стандартов; отбор и обучение; приоритет технологий контроля над динамикой рабочего потока.

Децентрализованный контроль основывается на ценностях, традициях, общих воззрениях и доверии, которые способствуют формированию приверженности организационным целям, едва ли не противоположных культуре централизованного контроля. Децентрализованный контроль обычно реализуется при следующих условиях: нормы и ценности корпоративной культуры разделяются членами организации; группа равных предполагает установление норм

контроля; самоконтроль и самодисциплина удерживают работников в рамках принятых стандартов; отбор сотрудников организации, разделяющих ценности её организационной культуры, стремящихся внести вклад в её успех.

В процедуре контроля различаются важнейшие этапы: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

При разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание поведение людей, так как люди являются неотъемлемым элементом контроля. Процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников. Различные методы контроля предназначены для оценки результативности деятельности сотрудников организации. Ошибки и достижения коллектива соотносятся руководством со стандартными требованиями к выполнению задач.

Деятельность организации определяется производственным процессом, поэтому целесообразно сконцентрировать внимание менеджмента на предварительных, основных или заключительных его этапах. Эти три типа контрольных мероприятий формально называют упреждающим контролем, сопутствующим контролем и завершающим контролем. Упреждающий контроль фокусируется на ресурсах, поступающих в организацию. Сопутствующий контроль состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения принятых стандартов. Завершающий контроль фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации.

Для того чтобы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и повысить его эффективность, необходимо: формировать реалистичные стандарты контроля; стремиться к восприятию и одобрению стандартов специалистами, результаты деятельности которых они будут определять; устанавливать двустороннее общение между подчинёнными и руководителями; исключать чрезмерность контроля; задавать достижимые стандарты; вознаграждать за достижение установленных стандартов результативности.

Для того, чтобы контроль способствовал достижению целей организации, он должен соответствовать принципам: стратегический характер контроля; ориентация на результаты; соответствие контролируемой деятельности; своевременность контроля; гибкость контроля; простота контроля; экономичность контроля.

Для планирования и контроля в организации необходима эффективная, своевременная и точная информация, эффективная по отношению к затратам на её получение. Справиться с потоком информации так, чтобы руководители организации могли принимать решения и успешно вести дела, — цель информационной системы контроля в организации, смысл которой определяется как формальная среда для обработки информации, необходимой для принятия решений. Такая система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и будущем организации. С её помощью должны отслеживаться все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью системы является облегчение эффективного выполнения функций управления, в том числе контроля. Самой важной её задачей является подача необходимой информации руководителям в точное время.

При проектировании информационной системы нужно иметь в виду, что информационные потребности управляющих различны и зависят от их уровня в иерархии и функциональных обязанностей. Исходя из отличий в информационных потребностях руководителей, разделяются виды управленческой деятельности на категории: стратегический контроль; управленческий контроль; оперативный контроль. Эти категории деятельности соответствуют обязанностям руководителей высшего, среднего и линейного уровней.

Внешняя среда определяет, какие способы выработки информации являются наиболее подходящими для осуществления функции контроля в менеджменте. Для этого используются основные способы выработки информации: самонаблюдение, взаимодействие, сообщения и анализ.

Этапы проектирования информационных систем: анализ системы принятия решений; анализ информационных требований; агрегирование решений; проектирование процесса обработки информации; проектирование и контроль, предполагающие создание и воплощение системы.

Обсуждение вопросов проектирования информационных систем позволяет отметить некоторые требования к повышению их эффективности: сложные компьютеризованные информационные системы, как правило, проектируются группой специалистов с помощью консультантов; обучение пользователя должно уменьшить страх перед неизвестностью, который внушает сложная информационная система; обслуживающий персонал призван помочь организации в достижении её целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютеров.

Информационная система не может считаться эффективной, если выгоды от её использования заметно не превышают затраты на её создание. Лучшая система даёт наибольшее количество информации, наибольшую точность и скорость. Хорошо спроектированная информационная система избирательно снабжает руководителя информацией лишь того типа, которая необходима для его деятельности. Влияние изменения внутренних и внешних обстоятельств на информационную систему обуславливают необходимость её модернизации.

Вопросы для самопроверки

1. Какие события указывают на то, что руководству организации важно определить момент достижения целей и разворота на новую траекторию развития?
2. Что означает контроль в организациях?
3. В каких случаях контроль в организациях можно признать эффективным?
4. С какого момента руководителям в организациях необходимо осуществлять функцию контроля?
5. Что предполагает централизованный контроль в организациях?
6. Что предполагает децентрализованный контроль в организациях?
7. В чём состоят отличия централизованного контроля от децентрализованного?
8. Назовите этапы процедуры контроля.
9. Что предполагает выработка стандартов и критериев контроля?
10. Какие действия менеджера предполагает сравнение результатов с установленными стандартами?
11. Каковы действия менеджера по результатам контроля?
12. Почему поведение людей следует учитывать при проведении процедуры контроля?
13. Каким образом процесс контроля может оказать положительное действие на поведение людей?
14. В чём заключаются потенциальные поведенческие эффекты контроля?
15. На чём фокусируется упреждающий контроль?
16. В чём состоит сопутствующий контроль?
17. На чём фокусируется завершающий контроль?
18. Какие действия руководителя необходимы для повышения эффективности контроля?

19. Раскройте содержание принципов эффективного контроля.
20. Какую роль играет информация в организациях?
21. Что понимается под информационной системой контроля?
22. Какие факторы приводят к увеличению объёмов информации и возникновению проблем управления с ростом размеров организации?
23. К каким изменениям в обработке информации в организациях привела компьютерная революция?
24. На какие категории разделяются виды управленческой деятельности, исходя из отличий в информационных потребностях руководителей?
25. Какая информация необходима руководителям высшего, среднего и линейного уровней управления?
26. Какие основные способы выработки информации используются при управлении организацией?
27. Дайте характеристику этапов проектирования информационных систем.
28. Назовите основные требования к повышению эффективности при проектировании информационных систем.
29. При каком условии информационная система не может быть признана эффективной?
30. Когда необходима модернизация информационной системы?

Упражнения

Упражнение 12.1. «Процедура контроля: выработка стандартов и критериев контроля»

В процедуре контроля различаются важнейшие этапы. Какое из приведённых положений действительно является этапом процедуры организационного контроля?

1.1. Анализ норм и ценностей организационной культуры, разделяемые членами организации. Если организация обладает сильной культурой, ценности которой соответствуют её целям, такая культура оказывается средством контроля; организация становится подобна большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат её благу; традиции приобщают сотрудников к ценностям организации, диктуют им поведение, направленное на решение общих задач.

1.2. Анализ властной иерархии предполагает исследование контроля, осуществляемого на основе должностных полномочий, посредством прямого надзора и власти; строится на положении о том,

что менеджеры несут ответственность за контроль над действиями подчинённых посредством прямого надзора; контроль со стороны проверяющего подкрепляется его формальной властью.

1.3. Анализ показателей результативности позволяет точно определить, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с поставленными целями, стандартами и критериями контроля.

Упражнение 12.2. «Повышение эффективности контроля»

Для того, чтобы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и повысить его эффективность, необходимо:

1.1. Применять различные методы оценки результативности деятельности сотрудников организации. Ошибки и достижения коллектива соотносятся руководством со стандартными требованиями к выполнению задач. Информация об отклонениях результатов от стандартов служит основанием для распределения вознаграждений и взысканий, поэтому исполнители стараются соответствовать ожиданиям руководителей.

1.2. Формировать реалистичные стандарты контроля. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно объективно отражают результаты их работы, понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении её общих целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не объективны, то они будут их игнорировать и сознательно нарушать.

1.3. Принимать во внимание поведение людей, так как люди являют собой неотъемлемый элемент контроля. Контроль оказывает сильное воздействие на поведение людей, направляя их усилия на достижение целей организации, поэтому процесс контроля должен быть наглядным и видимым, чтобы зафиксировать ошибки и предотвратить их в будущем.

Упражнение 12.3. «Эффективность информационной системы: участие пользователей в проектировании систем»

Обсуждение вопросов проектирования информационных систем позволяет отметить некоторые требования к повышению их эффективности.

1.1. Агрегирование решений. Если бы для принятия каждого решения требовалась специальная информационная система, то она

была бы безнадёжно сложной. Решения, для принятия которых требуется аналогичная или близкая по содержанию информация, должны быть сгруппированы в одну задачу управления.

1.2. Проектирование и контроль предполагают создание и воплощение системы, служащей для оценки информации и позволяющей распознавать и исправлять замеченные ошибки. Представляется необходимым иметь также возможность модифицировать информационную систему в соответствии с изменениями реальной ситуации.

1.3. Обучение пользователя должно уменьшить страх перед неизвестностью, который внушает сложная информационная система. Обучение позволит пользователям познать возможности системы. Без такого обучения пользователи могут оказаться во власти обслуживающего технического персонала и чувствовать себя так, будто система управляет ими, а не наоборот. В результате может возникнуть нежелание пользоваться системой.

Ответы к упражнениям

Номер упражнения	Варианты ответов
12.1	3
12.2	2
12.3	3

Контрольные задания

Контрольное задание 12.1. «Процедура контроля: сравнение результатов с установленными стандартами»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

На этапе сравнения результатов с установленными стандартами определяется, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям. Это позволяет менеджерам осознать всю совокупность факторов, определяющих результаты деятельности организации и определить, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Даётся оценка, которая служит основой для решения о начале действий. На этой стадии контроля определяется:

1. Масштаб отклонений — предел, в рамках которого отклонение полученных результатов от намеченных стандартных _____

_____ является допустимым. Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос важный. Если принят слишком большой масштаб, то могут быть проблемы с выполнением плановых _____ и несбывшимися ожиданиями. Если масштаб взят слишком маленький, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени.

2. Алгоритм отбора работников — отбор сотрудников организации, разделяющих _____ её организационной культуры, стремящихся внести вклад в её успех; часто акцент переносится с формальных процедур отбора на личностные оценки; отбор и социализация работников является эффективным средством ознакомления с _____, целями и традициями компании, что означает возможность децентрализации контроля над их деятельностью.

3. Методика отбора и обучения сотрудников, которая позволяет провести оценку, соответствуют ли претенденты на _____ критериям найма, таким характеристикам, как уровень образования и опыт _____, что позволяет наглядно представить, обладают ли кандидаты надлежащей квалификацией. Методики формализованных процедур _____ создаются для обеспечения широких возможностей приёма сотрудников в организацию.

Контрольное задание 12.2. «Принципы эффективного контроля»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Для того, чтобы контроль способствовал достижению целей организации, он должен соответствовать принципам:

1. Процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников. Различные методы контроля предназначены для оценки _____ деятельности сотрудников организации. Ошибки и достижения коллектива соотносятся руководством со _____ требованиями к выполнению задач. Информация об отклонениях результатов от _____ служит основанием для распределения вознаграждений и взысканий. Поэтому, исполнители, как правило, стараются соответствовать ожиданиям руководителей.

2. Пересмотр стандартов. Стандарты могут быть нереальными, если планы построены на нереальных _____. Если менеджер получил в этом убеждение, то пересматривать необходимо _____, планы и затем — стандарты. Пересматривать стандарты возможно, как в сторону повышения, так и понижения.

3. Своевременность контроля заключается не в частоте его проведения, а во временном _____ между проведением измерений или оценок, который соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного _____ определяется с учётом временных рамок плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Устранять отклонения необходимо своевременно, то есть прежде, чем они примут критические размеры.

Контрольное задание 12.3. «Эффективность информационной системы: критерий эффективности»

В предлагаемые варианты выполнения контрольного задания вставьте недостающие слова и выберите правильный вариант ответа.

Обсуждение вопросов проектирования информационных систем позволяет отметить некоторые требования к повышению их эффективности.

1. Возможность модифицировать информационную систему в соответствии с изменениями ситуации. Необходимо определить, в чем именно _____ имеет недостатки, и создать процедуры для их выявления и корректировки _____ с целью их устранения. Таким образом, следует проектировать систему так, чтобы она отличалась гибкостью и приспособляемостью.

2. Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной _____ организации, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из _____ источников.

3. Затраты — эффективность. Информационная система не может считаться эффективной, если выгоды от её использования заметно не превышают затраты на её создание. Лучшая система даёт _____ количество информации, _____ точность и скорость.

Ответы на контрольные задания

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
12.1	1. Масштаб отклонений — предел, в рамках которого отклонение полученных результатов от намеченных стандартных <i>показателей</i> является допустимым. Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос важный. Если принят слишком большой масштаб, то могут быть проблемы с выполнением <i>плановых показателей</i> и несбывшимися ожиданиями.	1

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	Если масштаб взят слишком маленький, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. 2. Алгоритм отбора работников — отбор сотрудников организации, разделяющих <i>ценности</i> её организационной культуры, стремящихся внести вклад в её успех; часто акцент переносится с формальных процедур отбора на личностные оценки; отбор и социализация работников является эффективным средством ознакомления с <i>ценностями</i>, целями и традициями компании, что означает возможность децентрализации контроля над их деятельностью. 3. Методика отбора и обучения сотрудников, которая позволяет провести оценку, соответствуют ли претенденты на <i>вакансии</i> критериям найма, таким характеристикам, как уровень образования и опыт <i>работы</i>, что позволяет наглядно представить, обладают ли кандидаты надлежащей квалификацией. Методики формализованных процедур <i>отбора</i> создаются для обеспечения широких возможностей приёма сотрудников в организацию.	
12.2	1. Процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников. Различные методы контроля предназначены для оценки <i>результативности</i> деятельности сотрудников организации. Ошибки и достижения коллектива соотносятся руководством со <i>стандартными</i> требованиями к выполнению задач. Информация об отклонениях результатов от <i>стандартов</i> служит основанием для распределения вознаграждений и взысканий. Поэтому, исполнители, как правило, стараются соответствовать ожиданиям руководителей. 2. Пересмотр стандартов. Стандарты могут быть нереальными, если планы построены на нереальных <i>прогнозах</i>. Если менеджмент получил в этом убеждение, то пересматривать необходимо <i>прогнозы</i>, планы и затем — стандарты. Пересматривать стандарты возможно, как в сторону повышения, так и понижения. 3. Своевременность контроля заключается не в частоте его проведения, а во временном <i>интервале</i> между проведением измерений или оценок, который соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного <i>интервала</i> определяется с учётом временных рамок плана, скорости изменений	3

Номер задания	Полные формулировки вариантов ответов	Варианты ответов
	и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Кроме того, устранять отклонения необходимо своевременно, то есть прежде, чем они примут критические размеры.	
12.3	1. Возможность модифицировать информационную систему в соответствии с изменениями ситуации. Необходимо определить, в чём именно <i>система</i> имеет недостатки, и создать процедуры для их выявления и корректировки <i>системы</i> с целью их устранения. Таким образом, следует проектировать систему так, чтобы она отличалась гибкостью и приспособляемостью. 2. Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной <i>деятельности</i> организации, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из <i>внутренних</i> источников. 3. Затраты — эффективность. Информационная система не может считаться эффективной, если выгоды от её использования заметно не превышают затраты на её создание. Лучшая система даёт <i>наибольшее</i> количество информации, <i>наибольшую</i> точность и скорость.	3

Контрольный тест

1. Просим продолжить определение понятия, выбрать фразу, наиболее соответствующую содержанию.

Контроль в организациях — систематический процесс, посредством которого менеджеры

1.1. добиваются роста эффективности производства и продаж.

1.2. регулируют деятельность организации, обеспечивая её соответствие планам, целям и нормативным показателям.

1.3. выявляют резервы снижения административных расходов.

2. Просим продолжить определение понятия, выбрать фразу, наиболее соответствующую содержанию.

Эффективный контроль предполагает, что менеджеры

2.1. планируют и устанавливают правила внутреннего распорядка дня в подразделениях, требования к внешнему виду работника.

2.2. планируют и устанавливают показатели выработки, внедряют новую технику, обеспечивая получение данных для анализа результатов хозяйственной деятельности организации.

2.3. планируют и устанавливают нормативные показатели, внедряют информационную систему, обеспечивающую получение данных о фактически достигнутых показателях состояния организации.

3. Централизованный контроль предполагает:

3.1. отбор сотрудников организации, разделяющих ценности её организационной культуры.

3.2. стандартные операционные нормы, правила и процедуры поведения работников.

самоконтроль и самодисциплина удерживают работников в рамках принятых в организации стандартов.

4. Децентрализованный контроль предполагает:

4.1. управление контролем, включающее бюджет, финансовую отчётность, системы стимулирования и премирования.

4.2. властная иерархия предполагает осуществление контроля на основе должностных полномочий посредством прямого надзора и власти.

4.3. группа равных предполагает установление норм контроля.

5. Какие действия, на Ваш взгляд, должен провести менеджер по результатам контроля?

5.1. Устранить внутрисменные потери.

5.2. Устранить замечания вышестоящего руководителя.

5.3. Устранить отклонение от стандартов.

6. В чём заключается потенциальный поведенческий эффект контроля?

6.1. Сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует, будут с опаской вводить менеджера в заблуждение относительно реальных результатов эксперимента, проверки и т. п.

6.2. Сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует, будут сознательно стараться скрыть от менеджеров свои истинные идеи, мысли, намерения и т. д.

6.3. Сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т. п.

7. В чём заключается смысл процесса создания информационной системы контроля в организации?

7.1. Создание формальной среды для обработки информации, необходимой для принятия решений.

7.2. Создание условий для получения информации о работе организации для выработки стратегии развития.

7.3. Создание условий для получения данных о сотрудниках организации для разработки мер по повышению их квалификации.

8. Какие, на Ваш взгляд, способы выработки информации, являются наиболее подходящими для осуществления функции контроля в менеджменте?

8.1. Взаимодействие.

8.2. Индивидуализм.

8.3. Рационализм.

Ответы на контрольный тест

Номер теста	Варианты ответов
1	1.2
2	2.3
3	3.2
4	4.3
5	5.3
6	6.3
7	7.1
8	8.1

Список литературы

1. *Коэн Ален Р.* Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 507 с.
2. *Краммер И., Браун Д.* Корпоративное племя: Чему антрополог может научить топ-менеджера / Даниэль Браун, Итске Краммер. — М.: Альпина Паблишер, 2018.
3. *Лайкер Дж.* Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. — М.: Альпина Паблишер, 2012.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Изд-во Дело, 1997. — 494 с.

Глоссарий

Видение — привлекательный образ будущего, идея, которая придаёт смысл и значение повседневной деятельности, изменений, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию.

Взаимозависимость факторов — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Власть — способность влиять на поведение других.

Влияние — действие одного индивидуума, изменяющее поведение другого индивидуума.

Вознаграждение — всё, что воспринимается индивидуумом как имеющее ценность.

Восприятие — процесс постижения людьми смысла окружающей среды; чувство, которое сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения.

Вторичные потребности — по своей природе психологические потребности, например, потребность в успехе, уважении, любви, власти и принадлежности.

Герой — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты организационной культуры; модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников.

Девиз (слоган, лозунг) — предложение, в котором кратко формулируется основная ценность организационной культуры.

Делегирование — процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижних уровнях иерархии.

Департаментализация — разделение организации на подразделения.

«Дерево решений» — этот метод принятия решений представляет собой схему, по которой продвигается менеджер, в процессе разрешения проблемы: оценивает направления своих действий с учётом финансовых возможностей, корректирует полученные результаты с учётом вероятности и сравнения с альтернативами.

«Дерево целей» — вид структуры целей, разрабатывается для подготовки и принятия решений в различных сферах деятельности людей; это графическое отображение связей между целями и средствами их достижения.

Децентрализация — смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Деятельность менеджера — применение средств воздействия на исполнителей ради достижения цели организации, которой он руководит.

Дивизиональная структура — организация, представляющая собой совокупность автономно функционирующих подразделений (дивизионов), объединённых административным центром.

Зрелая (профессиональная) бюрократия — организация, созданная для производства сложной и нестандартной продукции, высоко профессиональных видов услуг, которым свойственна децентрализованная форма управления и коллегиальность в принятии решений.

Имитация — процесс создания модели реальной ситуации и экспериментальное её использование для определения поведения этой реальной ситуации.

Инструменты менеджмента — совокупность методов, методик и моделей, используемых при решении задач и достижении целей менеджмента, его информационного, методического и организационного обеспечения.

Классическое содержание менеджмента — управленческая деятельность, предполагающая видение перспектив, планирование деятельности организации, предвидение результатов, распоряжение ресурсами, координацию действий людей в процессе осуществления деятельности и контроль над её результатами.

Коалиция — неформальный альянс менеджера с сотрудниками, поддерживающими его позицию.

Команда — группа из двух или более индивидов, которые координируют свои взаимодействия в трудовом процессе для достижения определённой цели.

Командная сплочённость — степень, в которой команда привлекает к себе участников.

Командные нормы — стандарты поведения, которые разделяются участниками и определяют их поведение.

Коммуникации в менеджменте — двусторонний процесс работы с информацией, предполагающий получение и использование информации для принятия управленческих решений.

Коммуникация — процесс обмена информацией между двумя или более людьми.

Компетентность — характеристика комплекса личных качеств менеджера, которые приобретены в процессе получения всех видов обучения, образования и воспитания в семье, школьном, студенческом и трудовом коллективах.

Компетенция — область знаний, которыми менеджер владеет и готов их применить для выполнения своей деятельности в определённой сфере.

Компоненты организации — совокупность способов разделения бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи в рамках единой деятельности.

Компромисс — нейтральное соглашение сторон о взаимных уступках.

Конкуренты — действующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей.

Контроль — обеспечение мер по достижению целей организации, включающих: точное определение целей; измерение результатов, которые достигнуты; сравнение достигнутых результатов с ожидаемыми.

Контроль в организациях — систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая её соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Конфигурации — варианты сочетания структурных компонентов и механизмов координации действий, совершаемых людьми в процессе достижения поставленных целей.

Конфликт — взаимодействие сторон, при котором одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой.

Конфликт — отсутствие согласия между двумя или более сторонами, каждая из которых стремится отстоять собственное видение ситуации, принять решение по её изменению и совершить последующие действия в своих интересах.

Лидер организации (группы, подразделения) — человек, который одновременно является эффективным лидером и менеджером.

Лидерство — процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на других людей, в том числе, входящих в состав группы или организации.

Лидерство — способность влиять на индивидуумов и группы, направляя их на достижение организационных целей.

Лидерство — способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

Менеджер — руководитель, прошедший процедуры профессионального отбора и специальной подготовки в области управления организацией, способный к достижению поставленных собственником целей и задач, соответствующих уставу организации.

Менеджеры — сотрудники организаций, принимающие решения, которые могут относиться к любой сфере деятельности организации: производству продукции, продажам, контролю экологической опасности, качеству продукции, бережливому отношению к энергоресурсам, людям и т. д.

Менеджмент — вид профессиональной деятельности, направленной на эффективное и рациональное достижение целей организации посредством выполнения функций планирования, организации, мотивации и контроля над использованием организационных ресурсов.

Менеджмент — интеллектуальный и физический процесс, в ходе которого подчинённые выполняют предписанные им формальные обязанности и достигают конкретных целей.

Метод Дельфи — версия метода экспертных оценок, представляет собой процедуру, позволяющую достигать консенсуса группы экспертов.

Метод достижения цели — оптимальное сочетание административных, экономических и социально-психологических рычагов управления с учётом действия внешних угроз и возможностей, сильных и слабых сторон организации.

Методы менеджмента — методы управляющего воздействия, которые учитывают особенности и характер воздействия на объект управления.

Мотивация — процесс побуждения людей к деятельности определённого вида во имя достижения личных и организационных целей.

Мотивация — создание у людей внутреннего побуждения к выполнению запланированных работ и задач в соответствии с их обязанностями.

Наделение властью — передача сотрудникам дополнительных властных полномочий для самостоятельного принятия решений для мотивации к высокопроизводительному труду.

Нарушение рангов — ошибки, при совершении которых в одном ряду (под одним рангом) оказываются фактически неравноценные подцели, т. е. несоответствующие одна другой по степени агрегирования элементарных подцелей, по значимости в общей системе целей.

Настройка командной работы — период проявления личностных качеств участников команды.

Научная основа менеджмента — сумма знаний об управлении в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления людьми и их группами в процессе производства благ.

Начало полнокровной деятельности — период, когда уделяется внимание проблемам, возникающим в процессе работы.

Неопределённая — степень достаточности информации, которой располагает менеджмент организации о конкретном факторе, воздействующем на поведение организации.

Операционное ядро — зона создания основной продукции.

Организационная культура — набор ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации; оказывает непосредственное влияние на развитие внутренней среды организации и характеризует её конкурентные преимущества; воздействует на поведение индивидов и определяет способности адаптации менеджмента организации к внешним условиям её развития; помогает менеджерам понять скрытые аспекты организационной деятельности.

Организационная структура — совокупность инструментов, при помощи которых менеджеры управляют определённой комбинацией ресурсов в процессе выполнения рабочих задач.

Организационные изменения — освоение организацией различных новшеств (технологических, организационных, продуктовых и т. д.) или моделей поведения в связи с изменением условий деятельности.

Организационные церемонии — особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих, чтобы продемонстрировать наиболее яркие примеры выражения организационных ценностей.

Организация — особый порядок распределения, размещения и использования ресурсов в процессе производства, основанный на разделении труда, механизмах координации и управления процессами выполнения рабочих задач.

Организация — открытая система, которая состоит из отдельных элементов.

Организация — структурирование работ и задач для выполнения планов и достижения целей.

Организация групп — процесс создания подразделений, в результате которого организация начинает производить продукцию или оказывать услуги.

Ответственность — необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчёт в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальной и личной (чувство ответственности как черта характера).

Ответственность личности — черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учёт а моральных норм общества.

Отправитель — индивид, который хотел бы донести информацию до других людей.

Первичные потребности — физиологические и врождённые потребности: потребность в пище и воде, дыхании, сне и т. д.

План — документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов.

План — подробный маршрут движения организации к поставленным целям, включая источники ресурсов и схемы их распределения, графики выполнения рабочих задач в процессе производства и реализации продукта, получения выручки, формирования и распределения прибыли.

Планирование — процесс определения целей организации, мер по их достижению на основе оценки потребностей в ресурсах и ожидаемых результатов, выбора альтернативных вариантов управленческих решений, разделения управленческих действий на текущие и перспективные.

Планирование — решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать участники организации, чтобы достичь этих целей.

Побуждение — ощущение недостатка в чём-либо с конкретной направленностью.

Подвижность — скорость изменений в окружении организации.

Подкрепление — любые действия, которые вызывают повторение или, подавление определённых образцов поведения.

Подотчётность — механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности.

Подсистемы — части системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие.

Получатель — индивид, который декодирует содержащиеся в сообщении символы и интерпретирует их значение.

Потребители — индивиды и организации, приобретающие товары, услуги, результаты работ, осуществляемых сотрудниками организации.

Потребность — внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо.

Предания — основанные на происходивших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации.

Предмет труда менеджера — информация, использование которой позволяет принимать решения, необходимые для изменения состояния объекта управления.

Принятие решений — выбор способа достижения целей из всех имеющихся альтернативных вариантов.

Прогнозирование — метод, позволяющий использовать как прошлый опыт, так и текущие предположения относительно будущего с целью его предсказания.

Программные изменения — разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат.

Проектные изменения — определённая последовательность действий, направленная на решение какой-либо проблемы.

Простая структура — организация, внутри которой все процессы находятся под личным контролем предпринимателя.

Профессиональные компетенции — способность менеджера выполнять работу в соответствии с должностными обязанностями, принятыми в организации.

Процесс изменений — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации: совокупность причин, вызвавших изменение, подготовку и принятие решения о проведении изменений, дальнейшие действия менеджеров по проведению организации изменений.

Рабочее задание — элемент труда, за выполнение которого несёт ответственность конкретный сотрудник.

Развитие конфликта — ситуация, когда в ответ на действия одной стороны вторая сторона вынуждена отвечать своими действиями.

Разделение труда — закрепление конкретного вида работы за специалистами, которые способны выполнить работу для организации лучше всех.

Ранняя (машинная) бюрократия — централизованно управляемая организация, власть в которой сконцентрирована на вершине.

Расформирование — период, когда выполнение рабочих заданий перестаёт быть приоритетом.

Рациональность действий менеджеров — оценка количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырьё, материалы, денежные средства и труд сотрудников, задействованных в производстве данного объёма продукции или получении определённого результата).

Релевантная информация — сведения, отобранные как имеющие отношение к конкретной проблеме.

Решение — выбор одной из имеющихся альтернатив. В менеджменте процесс принятия решений, как правило, систематизирован и определяет направление действий сотрудников отдельного подразделения или организации в целом.

Роль менеджера — набор представлений о поведении менеджера.

Руководство — деятельность, предполагающая возможность влияния на отдельных сотрудников и их группы так, чтобы они работали и выполняли задачи в направлении достижения целей организации.

Символ — объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих.

Система управления — совокупность органов, взаимодействие которых позволяет реализовать функции управления организацией: планирование производства, мотивация и стимулирование сотрудников, контроль над использованием ресурсов и т. д.

Сложность — число и комбинация факторов внешней среды, на которые менеджмент организации должен реагировать, учитывая уровень вариативности каждого фактора.

Содержание изменений — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии одного, или нескольких элементов организации в течение определённого времени (деятельность отдельных сотрудников, групп и коллективов подразделений, стратегий, планов и программ, произведенных товаров, оказанных услуг, выполненных работ или организация в целом).

Создание норм и ценностей — период, в течение которого конфликты находят своё решение, участники команды начинают испытывать чувство общности, приходят к консенсусу относительно распределения ролей, начинают понимать и принимать друг друга.

Создание условий командной работы — период знакомства участников, которым необходимо время для установления неформальных отношений.

Социальная ответственность — свойство (черта) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т. д.

Среда косвенного действия (общая среда) — внешние силы косвенного воздействия (элементы), оказывающих косвенное влияние на организации.

Среда прямого действия (функциональная среда) — силы прямого воздействия (элементы), непосредственно связанные с деятельностью организации: потребителей, конкурентов, поставщиков и рынок труда.

Средства труда менеджера — средства, позволяющие работать с информацией.

Стратегический план — программа, которая направляет деятельность организации в течение продолжительного периода времени, давая себе отчёт в том, что изменчивая и конфликтная деловая и социальная обстановка делает неизбежными корректировки.

Стратегическое планирование — совокупность решений и действий, предпринятых руководством организации по разработке стратегий и достижению целей.

Стратегическое управление — набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.

Структура управления — совокупность органов управления, которые находятся в определённом соотношении и соединены коммуникационными каналами.

Теория игр — метод моделирования для оценки влияния того или иного решения менеджеров организации на конкурентов.

Теория систем — развивающаяся в рамках гуманистического менеджмента концепция, в которой организации рассматриваются как открытые системы, характеризующиеся энтропией, синергизмом и взаимозависимостью подсистем.

Технология — комбинация квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Управление — непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на систему (техническую, биологическую, социальную), обеспечивающий повышение её организованности, снижение неопределённости для достижения того или иного полезного эффекта с учётом тенденций её развития и изменения среды.

Управленческие решения — альтернативы, которые менеджер должен выбрать, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные его положением в организации.

Формализация — разработка формальных правил и процедур управления и контроля над деятельностью сотрудников.

Функциональная департаментализация — процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою чётко определённую задачу и обязанности.

Цели организации — желаемый и достижимый результат (при условии создания организации как совершенного гармоничного целого), связанный с удовлетворением потребностей людей и заданный операционально, то есть предполагающий возможность количественного измерения и/или проверку.

Цель — идеальное представление желаемого результата деятельности людей и организаций.

Цель деятельности менеджера — выполнение показателей формального плана по удовлетворению запросов людей в потребительских благах и услугах, производимых организацией.

Централизация — концентрация власти на верхних уровнях управления организации.

Энтропия — универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «загниванию и исчезновению».

Этика — совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей; определяет положительные и отрицательные оценки их действий.

Этика менеджмента — внутренне усвоенные принципы, правила, ценности менеджера, связанные с его профессиональной деятельностью и личной жизнью, ставшие убеждениями.

Эффективность организации — степень её приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, т. е. предоставить потребителям необходимые им товары и услуги и какие при этом затрачивает ресурсы.

Учебное издание

КОВАЛЕНКО Борис Борисович

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебник

ISBN 978-5-91950-112-1



9 785919 501121 >

Верстка — *Е. М. Денисова*

Формат 60×84 1/16

Объём 31,5 п.л.

Тираж 300 экз.

Отпечатано в Университете при МПА ЕвразЭС
194044, Санкт-Петербург,
ул. Смольячкова, д. 14, корп. 1, литер. Б