

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Л.Е. БАСОВСКИЙ

МЕНЕДЖМЕНТ

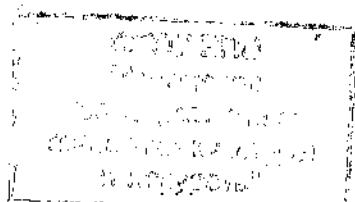
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано
Министерством образования
Российской Федерации в качестве
учебного пособия для студентов
высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим
и управленческим специальностям

Москва
ИНФРА-М
2007

127441

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.290-2я73
Б27



Басовский Л. Е.

Б27 Менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 216 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-000431-0

Наиболее краткий и доступный современный фундаментальный учебный курс, в котором даны основные понятия изучаемой области, содержится подробное введение в предмет, изложение основ теории и практики менеджмента. В общедоступной форме описан весь комплекс механизмов и методов, элементов управленческой деятельности на предприятии, в организации и предпринимательской деятельности. Показано, как использовать принципы и методы менеджмента, формировать стратегию и тактику, создавать организацию и управлять операциями, решать задачи, возникающие в работе руководителей, экономистов и других специалистов организаций, в деятельности предпринимателей.

Предназначен для студентов, преподавателей, руководителей предприятий, организаций, учреждений и их подразделений, предпринимателей.

ББК 65.290-2я73

ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга написана на базе лекций по основам менеджмента, прочитанных студентам Тульского государственного педагогического университета им. Л.Н. Толстого, обучающимся по специальности «Технология и предпринимательство». Содержание курса соответствует требованиям государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования по этой дисциплине.

Книга содержит систематическое изложение предмета, рассчитана на студентов, преподавателей, учителей, а также практиков — руководителей и специалистов предприятий и организаций, предпринимателей, желающих ознакомиться, изучить суть, функции и основные методы менеджмента в целом в ограниченное время.

При подготовке книги ставилась задача изложить предмет глубоко, но кратко, просто и понятно, не связывая изложение с математическими методами, сопровождая его практическими примерами. Все понятия и закономерности современной теории менеджмента, практические подходы к решению задач управления доступно разъясняются в тексте, в том числе на примерах. Книга составлена в расчете на массового читателя.

Менеджмент — это управление, которое является самой важной функцией в разных сферах человеческой деятельности. Менеджеры — это миллионы людей, которые в той или иной степени руководят в различных организациях другими людьми.

Менеджмент представляет собой науку о том, как добиться успеха в управлении людьми в организации, как создавать и совершенствовать организации, обеспечивать их развитие и достижение ими поставленных целей наиболее эффективными способами.

Многие предприниматели, руководители и специалисты предприятий и некоммерческих организаций, пока, к сожалению, не представляют сущности управления организацией и знакомы лишь с отдельными функциями менеджмента. Это в определенной степени происходит потому, что менеджмент помогает целенаправленно искать новые решения проблем, но не дает готовых рецептов для конкретных организаций в конкретный момент времени.

Потому особенно важно понимание сути, принципов, подходов и методов менеджмента, которым посвящена эта книга. Такой подход к изложению курса менеджмента используется во многих популярных учебниках, в частности, в учебнике М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури и ряде других учебников. Учебник М. Мескона,

М. Альберта и Ф. Хедоури «Основы менеджмента», написанный во второй половине 80-х годов, был переведен на русский язык в 1992 г. и много раз переиздавался в нашей стране. Предлагаемая вашему вниманию книга во многом повторяет структуру и методику этого популярного учебника. Отличиями являются современные, более глубокие научные основы, российские акценты и краткость. Теория управления и экономическая наука значительно обновилась и обогатилась в последние годы под влиянием опыта, накопленного в 90-х годах, как в развитых странах, так и в странах с переходной экономикой, и в результате возникновения новых идей и исследовательских возможностей.

При использовании книги в вузе следует иметь в виду, что такие темы, как «Внутренняя и внешняя среда организации», «Стратегическое управление» и «Власть и лидерство», «Управление операциями», изложены в главах 3, 8, 14, 17 весьма детально, как это принято в университетских учебниках. Поэтому, если позволяет отводимое для изучения дисциплины время, целесообразно по каждой из этих тем прочитать по две лекции и провести по два семинара. В противном случае часть излагаемых в этих главах вопросов можно предложить студентам для самостоятельной работы с использованием этой книги.

Все замечания по книге будут с благодарностью приняты, их можно направлять по адресу: 300026, г. Тула, пр. Ленина, 125, Тулгоспедуниверситет им. Л.Н. Толстого, кафедра экономики предпринимательства, проф. Л.Е. Басовскому.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖЕРЫ

ОРГАНИЗАЦИИ

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Группа может считаться организацией, если она соответствует следующим требованиям: 1) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы; 2) наличие общей для всех членов группы цели — желаемого конечного состояния или результата; 3) наличие членов группы, которые сознательно работают вместе для достижения значимой для всех цели.

Формальные и неформальные организации. Приведенное выше определение дано для формальной организации. Существуют и неформальные организации, группы, которые возникают случайно. Но люди в этих группах вступают во взаимодействие друг с другом регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях. Далее, если не оговорено иное, термин «организация» используется применительно к формальным организациям.

Сложные организации имеют не одну, а целый набор взаимосвязанных целей. Эти цели не только взаимосвязаны, но и взаимозависимы. Например, универсам может добиться своих целей — получить запланированную прибыль и установленный темп роста продаж, только если добьется закупки необходимых товаров по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, а продавцы сумеют эффективно работать с клиентами.

Общие черты организаций. Организацией необходимо управлять. Это обусловлено тем, что все организации, как правило, сложны, что объясняется их следующими общими чертами.

Преобразование ресурсов. Цели всех организаций включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Организации используют два основных вида ресурсов: 1) человеческие ресурсы — труд, прежде всего, человеческий капитал, т. е. труд квалифицированного персонала; 2) капитал, в том числе собственно капитал — финансовые ресурсы, а также капитал, вложенный в технологич. включая оборудование, материалы, энергию, информацию.

Процесс преобразования ресурсов наиболее нагляден в производственных организациях. В организациях обслуживания, в некоммерческих организациях также используют перечисленные ресурсы

Зависимость от внешней среды. Одной из важнейших черт организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Любая организация зависит от окружающего мира, как в части получения ресурсов, так и в части отношения потребителей, которые используют результаты ее деятельности.

Понятие "внешняя среда" включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, законодательство, конкурирующие организации, общественные взгляды, технику и технологию, другие составляющие. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество. Но выгодно использовать новую технологию организация сможет, если будет стабильная экономическая конъюнктура. В противном случае капиталовложения могут не окупиться.

Горизонтальное разделение труда является важнейшей чертой организаций. Если два человека участвуют в одном и том же процессе, то они должны обеспечивать выполнение разных этапов процесса, т. е. *специализироваться*. Это и называют горизонтальным разделением труда. Разделяя работу на многочисленные специализированные задания, организация производит во много раз больше продукции, чем отдельные люди, работающие самостоятельно.

Наиболее известным примером горизонтального разделения труда на предприятии являются производство, маркетинг и финансы. Это основные виды деятельности предприятия.

Подразделения. В организациях горизонтальное разделение обычно достигается за счет образования подразделений, выполняющих специфические работы и добивающихся специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами, службами, цехами. Существуют и другие названия подразделений, например, в университете — это факультеты, институты, колледжи.

Подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, сложные организации состоят из нескольких, взаимосвязанных организаций — подразделений, специально созданных для достижения конкретных целей, а также многочисленных неформальных групп, возникающих случайно. Подразделения, в свою очередь могут состоять из («ее мелких подразделений).

Вертикальное разделение труда. Так как работ и пркштации разделяется на составные части, то для достижения v'ites.i необходимо ее координировать. Работу по координации дслъ'и выполнять управляющий — руководитель. Следовательно, и орыип Шлм существуют две формы разделения труда. Первая преда.пнни <опой разделение труда на компоненты, составляющие чаает шнигц деятельности, — это горизонтальное разделение труда. Имдмч форма — вертикальное разделение труда — отделяет работу im i.mпр-ширива-

нию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей представляет собой сущность управления.

Управление. Организация может добиться своих целей, если задачи, решаемые ее персоналом, будут координироваться путем вертикального разделения труда. Поэтому управление является значимой для организации деятельностью. В организации должны назначаться руководители и определяться круг их обязанностей и ответственности.

В небольших организациях управленческие функции часто могут совмещаться с другими видами работ. Например, в небольшом магазине директор может управлять делом, совершать закупки товаров, а иногда и подменять продавца. По мере роста организации работа по управлению должна все более четко отделяться от неуправленческой работы. В крупных организациях руководители лишь иногда выполняют работу, не связанную с координацией работы других, например, ведут переговоры с крупными клиентами.

МЕНЕДЖЕРЫ

Особенности управленческой деятельности. Общие черты управленческой деятельности всех руководителей во всех организациях часто гораздо менее очевидны, чем различия. Многие руководители-практики считают, что повседневная работа начальника цеха или отдела мало отличается от работы тех, кем они руководят.

Неоднородность деятельности. Исследования показывают, что управленческая работа, по сути, значительно отличается от неуправленческой. Управленческий труд отличает, прежде всего, неоднородность деятельности, а именно, разнообразие и фрагментарность. Менеджер может выполнять за день сотни неповторяющихся операций управления.

Роли руководителя — еще одна общая черта управленческой работы. Роль — это набор поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности менеджера. Менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей организационных подразделений, что и обуславливает их служебное поведение. Причем личность менеджера, как и актера в пьесе, может влиять на характер исполнения роли, но только не на содержание.

Г. Минцберг¹ удачно обобщил и классифицировал деятельность менеджеров в форме десяти ролей в рамках трех крупных катего-

¹ Здесь и далее не приводятся ссылки на публикации в иностранных изданиях, их можно найти в книгах, перечисленных в списке рекомендуемой литературы, например, ссылки на работы Генри Минцберга см. в кн.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1997. С. 37.

рий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл. 1.1 представлены типы ролей и приводятся примеры для каждого из них. Все десять ролей взаимозависимы и взаимодействуют. В межличностных и информационных ролях руководитель принимает решения в области поиска возможностей для организации, ведет переговоры, распределяет ресурсы, улаживает конфликты.

Таблица 1.1

Десять управленческих ролей по Минцбергу

Роль	Описание	Характер деятельности
1	2	3
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, который выполняет обычные обязанности правового или социального характера	Церемонии, действия, обусловленные положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает саморазвитие сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает специальную информацию, которую, зная организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; центр внешней и внутренней информации	Обработка почты, контакты, связанные преимущественно с получением информации (ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от подчиненных, членам организации; часть ее требует интерпретации для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, контакты для передачи информации подчиненным
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращения по почте, выступления, включая передачу информации во внешние организации
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Обсуждение стратегии, обзор ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности

1	2	3
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организацию ожидают важные и неожиданные отклонения	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, составление и контроль бюджетов, планирование работы подчиненных
Переговорщик	Ответственный за представительство организации на важных переговорах	Ведение переговоров

Управленческие функции. В науке об управлении наметилась тенденция рассматривать управление как выполнение определенных функций. Многие ученые и эксперты в области управления в связи с этим определяют управление следующим образом: **управление** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Процесс управления — это непрерывная последовательность взаимосвязанных действий по реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля.

Иерархия уровней управления. В организациях, за исключением очень небольших, объем управленческой работы так велик, что она должна быть разделена. Горизонтальное разделение управленческого труда представляет собой расстановку конкретных руководителей во главе отдельных подразделений — отделов, цехов, служб. Управленческая работа руководителей должна быть скоординирована так, чтобы организация могла добиваться успеха. Поэтому часть руководителей занята координацией работы других руководителей.

Вертикальное разделение управленческого труда осуществляется по уровням. Уровни управления определяют путем выделения руководителей низового звена, руководителей среднего звена и руководителей высшего звена — высшего управленческого персонала.

Руководители низового звена, или низшего звена, — это самые младшие начальники. Их часто называют линейными, или операционными, руководителями. Они представляют организационный уровень, находящийся непосредственно над другими работниками, которые не являются управляющими, например, рабочими. Линейные руководители в основном распределяют конкретные задания и контролируют их выполнение. Они отвечают за использование выделенных им ресурсов, таких, как сырье и оборудование.

Типичным названием должности на этом уровне является мастер участка на заводе, командир отделения в армии, руководитель группы в исследовательском институте. Большинство руководителей — руководители низового звена.

Работа руководителя низового звена всегда наполнена разнообразными действиями. Она характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой. Руководители низового звена много общаются со своими подчиненными, гораздо меньше с руководителями высшего уровня, тем более, со своим начальством.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу руководителей низшего звена. В больших организациях может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. При таком разделении может возникать два уровня — верхний уровень и нижний уровень среднего звена. Таким образом, могут появляться четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичные должности руководителей среднего звена — заведующий отделом, начальник цеха, командир роты.

Многие организации предоставляют своим руководителям среднего звена большие полномочия, что делает их работу в определенной степени похожей на работу высшего управленческого персонала. Руководители среднего звена обычно органично включаются в процесс принятия решений. Они диагностируют проблемы, рекомендуют действия, разрабатывают новаторские предложения. Но в основном руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения после преобразования в удобную форму в виде конкретных заданий низовым руководителям. Основная часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев, на что ими затрачивается до 60—90% рабочего времени.

В течение последней четверти XX в. роль руководителей среднего звена управления значительно возросла. В частности, компьютеры ликвидировали некоторые простые функции руководителей среднего звена, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом из первоисточника, минуя руководителей среднего звена.

Высший управленческий персонал — руководство высшего звена, представляет собой высший организационный уровень. Даже в самых крупных организациях руководители высшего звена немногочисленны — несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена — председатель совета директоров, генеральный директор, президент, вице-президент, генерал, министр, ректор, проректор.

Руководители высшего звена принимают важнейшие для организации в целом или для основной части организации решения и несут полную ответственность за их последствия. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик организации. Влияние руководителя высшего звена часто иллюстрируют примером деятельности Ли Якокки — выдаю-

щегося менеджера, который сумел буквально воскресить и питать новую американскую компанию «Крайслер»¹.

Труд руководителей высшего звена имеет напряженный характер, большой объем, но его главная особенность состоит в постоянном незавершенности работы, что обусловлено изменчивостью внешней среды организации. Успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях высоко ценятся, их труд хорошо оплачивается.

Предприниматель — человек, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или разработкой новых идей, продукции или вида услуг, предлагаемых обществу. Важно различать термины «предприниматель» и «менеджер». Миллионы людей каждый год на свой страх и риск начинают новое дело и становятся предпринимателями. Так как все предприниматели активно участвуют в формировании целей организуемого ими предприятия и управляют им в начале деятельности, то всех их можно считать менеджерами. Некоторые оказываются способными менеджерами и в дальнейшем руководят организациями.

Предприниматели и менеджеры. Новаторские идеи, склонность к риску и желание упорно работать, которые считаются чертами хорошего предпринимателя, вовсе не означают возможность человека эффективно управлять организацией. Некоторые предприниматели просто не имеют способностей и склонностей эффективно выполнять управленческие функции. Обычно хорошие менеджеры способны увидеть суть проблем организации, принимать решения и подчиняться власти. Предприниматель по своему характеру часто не желает подчиняться власти, проявляет неспособность работать под руководством и стремится этого избегать, часто непоседлив и слишком склонен к риску. Поэтому далеко не каждый выдающийся предприниматель становится хорошим менеджером, а организации, создаваемые предпринимателями, часто распадаются.

Предпринимательский стиль управления. Все организации в настоящее время действуют в условиях неустойчивой среды, поэтому они не могут ждать изменений и затем реагировать на них. Руководители современных организаций должны думать и действовать как предприниматели. Менеджеры должны активно искать новые возможности и намеренно рисковать, добиваясь изменений и совершенствования. Такое отношение к делу определяют как *предприимчивость*. Предприимчивость требуется на каждом уровне, поскольку организации в целом приходится работать как предпринимателю.

Предпринимательские действия, которые сопряжены с риском для организации, основываются на решениях, принимаемых на высшем уровне управления. Эти решения опираются на информацию и идеи, предлагаемые руководителями среднего звена. Если менед-

¹ Ли Якокка. Карьера менеджера / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990.

...и в связи с воз-
можностью организ-
мизации на всех уровнях
... (нити совершенствования работы и
... ИИМ организации.

...и в Собственном деле, и при ра-
боте в организации. Как организации, так и
... (мн) ц" мж ч ПШн>ЦПЛяться переменам, какими бы полезны-
ми ни были альтернативы предпринимательскому
...и в организации нет. Примеры крупней-
ших национальных компаний свидетельствуют о том,
...и я т.ин" предпринимательскими организациями, несмотр-
я на их размеры.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Эффективность управления. Для оценки эффективности управления необходимо установить критерий: организации создаются и существуют для реализации определенных целей; управление может считаться эффективным, а организация добившейся успеха, если поставленные цели достигнуты.

Составляющие эффективного управления. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими поставленных целей. Примерами таких организаций служат временные комиссии, создаваемые для решения конкретной задачи.

Выживание. Несмотря на то что об этом часто не говорят и не пишут, выживание, возможность функционировать как можно дольше является важнейшей целью очень многих организаций. В принципе существуют возможности бесконечно долгой деятельности организации. Рекорды в этом принадлежат, например, нескольким христианским церквям, непрерывно действующим от тысячи до двух тысяч лет. Для того чтобы выжить большинству организаций приходится периодически менять свои цели, формируя их в соответствии с изменяющимися потребностями внешнего мира.

Результативность и эффективность. Чтобы успешно действовать в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь поставленных целей, организация должна быть эффективной и результативной. Под *результативностью* здесь будем понимать внешнюю эффективность, измеряемую степенью достижения целей организации, под *эффективностью* — внутреннюю эффективность, экономичность, измеряемую количеством используемых ресурсов и степенью оптимизации процессов в организации. Важно и то, и другое.

Производительность. Внутреннюю эффективность организации часто легко измерить и выразить количественно, потому что можно

сделать денежную оценку используемых ресурсов и получаемых результатов. Мерой служит *производительность* — отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Фермер, который производит молоко, затрачивая 10 руб. на литр, и продает его по цене 20 руб. за литр, имеет производительность выше, чем фермер, который, затрачивая 15 руб. на литр, продает молоко по цене 20 руб. за литр. Если фермер, затрачивая 10 руб. на литр, производит молоко более низкого качества, то он не продаст его по 20 руб. за литр, ему, возможно, придется довольствоваться 12 руб. Таким образом, ключевой составляющей производительности является *качество*. Производительность на всех уровнях — важнейший фактор успеха организации в условиях конкуренции.

Практическая реализация. Самые лучшие и обоснованные управленческие решения — это всего лишь идеи. Они должны быть реализованы путем управления работой реальных людей. Успешным решением считается такое, которое реализуется на практике, причем результативно и эффективно.

Подход к эффективному управлению основывается на следующих трех главных принципах.

Обобщение. Первая проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, состоит в сложности организации. Необходимо представить, что происходит внутри самой организации, между организацией и ее внешней средой, чем занимаются менеджеры. *Обобщение* — определение общих, присущих всей организации характеристик, помогает уменьшить трудности при решении сложной задачи управления организацией.

Ситуационный подход. В процессе управления необходимо учитывать особенности организации и ее положения. Их обычно называют ситуационными переменными, которые подразделяют на две основные категории: внутренние и внешние по отношению к организации.

Внутренние переменные являются характеристиками организации. Они контролируемы и возникают в результате управленческих решений, определяющих, что должна делать организация и кто должен делать необходимую работу.

Внешние переменные являются факторами среды, находящейся вне организации и оказывающей на нее серьезное влияние. К внешним переменным относят, например, крупных конкурентов, социальные факторы, государственное регулирование. Их влияние всегда необходимо учитывать.

Комплексный подход. Все ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны настолько, что их необходимо рассматривать в комплексе. Процесс управления — это средство учета влияния внешней среды и оценки успеха организации. При планировании нужно определять цели организации и способы их достижения, структурировать работу информировать подразделе-

ния с учетом размера организации, ее целей, технологии и персонала, а также одновременно мотивировать персонал и осуществлять контроль степени удовлетворения потребности внешней среды.

Нестандартные решения и учет риска. Необходимо иметь в виду риск любого управленческого решения. Вследствие динамичности взаимодействия и многообразия внутренних и внешних факторов нельзя с полной уверенностью считать, что какой-то конкретный метод или способ действий, как бы хорош он не был, обязательно обеспечит успех в конкретном случае.

Глава 2

ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ИСТОКИ СОВРЕМЕННОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ НАУКИ

Управление до начала XX в. Практика управления стара как мир, ее возникновение связано с возникновением организаций.

Организации. Изучение организаций прошлых эпох показывает, что они имели определенную организационную структуру, в которой существовали разные уровни управления. В табл. 2.1 сопоставляются современные организации и организации древних времен.

Эмпирические основы. Хотя организации существовали даже в глубокой древности, до XX в. подходы и методы управления носили в основном эмпирический характер. Современная концепция управления как научной дисциплины, профессии, области исследований сформировалась только в XX в.

Таблица 2.1

Историческое сравнение организаций

Организации древних времен	Современные организации
Малое количество крупных организаций	Большое количество крупных организаций
Малое количество руководителей, почти отсутствовали руководители среднего звена	Большое количество руководителей, в частности, руководителей среднего звена
Управленческая деятельность зачастую не отделялась от неуправленческой	Управленческая работа четко отделяется от неуправленческой
Занятие руководящих постов по праву рождения или путем захвата силой	Занятие руководящих постов по праву компетентности с соблюдением законности
Малое число людей, способных принимать важные для организации решения	Большое число людей, способных принимать важные для организации решения
Опора на приказ и интуицию	Опора на коллективизм и рациональность

Начало формирования науки об управлении. Ф. Тейлор в 1911 г. опубликовал книгу «Принципы научного управления», чем положил начало признанию управления наукой. Становление управления как науки было ответом на потребности развития экономики.

Развитие управления как науки представляло собою формирование разных подходов, которые не всегда совпадали. Успехи в те-

ории управления зависели от других, связанных с управлением наук, в частности, математики, кибернетики, психологии, социологии, экономики и политологии.

Подходы к управлению. Известен ряд подходов к теории и практике управления. Выделяют четыре основных подхода¹.

1. *Подход, основанный на выделении различных школ управления*, включает фактически четыре подхода. Согласно этим подходам управление рассматривается с различных точек зрения.

2. *Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

3. *Системный подход* предполагает, что руководитель должен рассматривать организацию в виде совокупности взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

4. *Ситуационный подход* основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ И ЭВОЛЮЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Экономический рост является наиболее важной особенностью современного экономического развития, которое в значительной степени определило эволюцию управления организациями.

Эволюция технологий. Экономический рост обусловлен быстрой самоподдерживающейся эволюцией технологий, используемых в экономике. Суть эволюции — передача функций от человека технике. В развитии этого явления можно выделить три процесса².

1. Первый процесс характеризуется возникновением собственно технологических нововведений. Они обеспечивают передачу технике функции воздействия на природную реальность — предмет труда. Создаются и распространяются инструменты, устройства, механизмы.

2. Второй процесс связан с распространением энергетических нововведений. Они обеспечивают передачу технике функции энергетического обеспечения технологий и распространение машин.

3. Третий процесс представляет собой возникновение нововведений в управлении процессами, что обеспечивает передачу технике функций управления и распространение автоматических машин.

Роль человека. Передача все большего количества функций технике обуславливает современную тенденцию роста роли человека.

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1997. С. 65.

² Басовский Л. Е. Теория экономического развития. Тула: Тул. гос. пед. ун-т, 1998. С. 30-35.

Человек выполняет все более важные и сложные функции по мере передачи технике более простых. Функции человека сосредотачиваются в *сфере управления*.

Технологические уклады. Распространение нововведений носит комплексный характер, они принимают в экономике форму чамкнутых воспроизводственных контуров — *технологических укладов*, в рамках которых используются совместимые технологии, формы и методы управления.

В период доминирования уклада в его воспроизводственном контуре производится более половины валового национального продукта. Жизненный цикл уклада в развитых странах соответствует трем циклам Кондратьева. Одновременно в экономике функционирует три уклада¹. В табл. 2.2 даны приближенные оценки периодов распространения технологических укладов².

Представителями третьего, *устаревшего*, но пока широко используемого в нашей стране уклада в промышленности являются производства с использованием машин, станков, которые не могут без участия рабочего обработать хотя бы одно изделие. Здесь трудятся станочники, сварщики, швеи, пекари.

Четвертый технологический уклад — воспроизводственный контур, в котором ведущую роль играет комплекс, где на смену машинам пришли автоматы. В промышленности четвертый уклад — это серийное производство с помощью автоматических линий, переналаживаемых человеком.

Пятый уклад — это контур комплекса технологических машин-автоматов и машин для обработки информации, *шестой* — контур комплекса машин-автоматов, способных самостоятельно изменять программы своей работы. Представители пятого уклада в промышленности — гибкие автоматизированные производства, позволяющие без участия человека производить под управлением системы компьютеров широкую номенклатуру продуктов.

Таблица 2.2

Периоды распространения технологических укладов в странах — лидерах мировой экономики по производительности труда

Номера укладов	1	2	3	4	5	6
Начало распространения (год)	1725	1775	1825	1875	1925	1975
Начало доминирования (год)	1775	1825	1875	1925	1975	2025
Время отмирания (год)	1875	1925	1975	2025	2075	2125

¹ Маевский В. Введение в эволюционную экономику. М.: «Япония сегодня», 1997. С. 88.

² Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 15.

Нововведения и прибыль. Комплексы *радикальных нововведений*, предлагаемые предпринимателями рынку в *поиске сверхприбыли*¹, являются, как указывал еще в 40-е годы один из известнейших экономистов XX в. Й. Шумпетер, движущей силой современного экономического развития.

Сверхприбыль получают предприниматели, предприятия, предлагающие рынку радикальные нововведения, которые способствуют формированию и обеспечивают удовлетворение новых потребностей. Предприниматели, имитирующие, т. е. повторяющие эти нововведения, получают прибыль. Перераспределение ресурсов от предприятий, действующих неэффективно, происходит за счет механизмов финансового рынка.

Труд и капитал. Первый, второй и третий технологические уклады связаны с распространением машин, с заменой человека машинами. Главный фактор производства на этом этапе — капитал, так как сокращение трудоемкости производства достигается за счет роста *капиталовложений*. Развитие четвертого, пятого, шестого укладов связано с заменой машин на более совершенные автоматические машины и определяет возможность роста *при сокращающихся капиталовложениях и затратах труда*. Это определяет приоритет ценности *человеческого капитала*, проявляющегося в труде высококвалифицированного персонала, такого, как *менеджеры, инженеры, ученые*².

Изменения экономических отношений. Эволюция технологий связана с эволюцией экономических отношений. Об этом свидетельствуют изменения в распределении национального дохода³. В качестве примера данные об этих изменениях в США приведены в табл. 2.3. Они показывают, что в периоды кризисов, связанных с переходом к доминированию новых укладов, национальный доход перераспределяется в пользу заработной платы, доля ренты сокращается, изменяется соотношение доходов промышленного и финансового капитала.

Таблица 2.3

Распределение национального дохода в США в XX в.

Период	Доля* в национальном доходе (в %)			
	Заработная плата	Прибыль	Ссудный процент	Рента
1	2	3	4	5
1901-1920 гг.	66,7-67,7	17,8-19,6	5,4-5,7	8,0-9,3
1921-1930 гг.	74,0-74,9	11,0-12,2	5,9-7,1	7,0-7,9

¹ Шумпетер Й. Теория экономического развития / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. С. 64.

² В середине века это было обнаружено В. Леонтьевым и воспринималось тогда как парадокс. См., например: Мючелли Ж.-Л. Международные экономические отношения / Пер. с франц. М.: ССАТ, 1995. С. 50, 57, 63.

³ Басовский Л. Е. Теория экономического развития. С. 75.

1	2	3	4	5
1931-1940 гг.	75,7-77,9	10,1-12,0	6,0-8,8	4,1 5,4
1941-1970 гг.	73,2-77,4	15,4-20,0	4,0-2,9	3,1 3,4
1971-1980 гг.	80,2-82,6	10,0-14,0	3,5-5,5	1,9 2,3
1981-1990 гг.	78,6-80,2	10,3-10,8	8,0-9,98	1,0 1,3

* Средние значения по пятилетним периодам.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗНЫХ НАУЧНЫХ ШКОЛ

Школа «научного управления» (1885—1920). Эта школа связана с именами Ф. Тейлора, Фрэнка и Лилии Гилберт, Г. Гантта.

Рационализация. Анализ содержания работы и ее основных элементов, замеры затрат времени на выполнение приемов труда, рабочих движений, выявление непродуктивных движений, разработка рациональных приемов труда рассматривались в рамках школы как средство совершенствования производства. Также предлагались эффективные процедуры, инструменты и оборудование.

Человеческий фактор. Основоположниками школы предлагалось стимулирование с целью повышения заинтересованности работников в увеличении производительности и объема производства. Кроме того, предусматривалась необходимость отдыха и неизбежных перерывов в работе, чтобы время, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным. Также устанавливались нормы выработки, за превышение которых нужно платить дополнительно. Признавалась важность отбора людей, которые соответствуют выполняемой ими работе, и необходимость обучения.

Управленческие функции выделялись школой научного управления в отдельную сферу профессиональной деятельности. Такой подход резко отличался от старой системы, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Классическая (административная) школа управления (1920—1950). Представления школы развивали А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, А. Рейли. Целью школы было создание *универсальных принципов* успешного управления работой организации в целом. Были выработаны два группы принципов:

1. **Рациональная система управления организацией.** Школа рекомендовала разделять организации на подразделения по функциональному принципу и рассматривать управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, например, как планирование и организация.

2. **Структура организации управления работниками.** Примером может служить принцип единоначалия, по которому человек должен получать приказы только от одного начальника.

Школа человеческих отношений (1930—1950) и школа поведенческих наук (с 1950). *В рамках школы человеческих отношений.* М. Фоллетт определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц. Э. Мэйо обнаружил, что силы взаимодействия между людьми зачастую превосходят усилия руководителя и материальные стимулы. А. Маслоу определил, что мотивы поступков людей — это различные потребности. Школа рекомендовала определенные приемы управления человеческими отношениями, включающие эффективные действия непосредственных начальников, предоставление работникам более широких возможностей общения на работе.

Поведенческие науки, такие, как психология и социология, сделали изучение поведения на рабочем месте строго научным. Социальное взаимодействие, мотивации, характер власти и авторитет, организационная структура, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни изучались представителями школы поведенческих наук.

Школа «науки управления» — количественный подход (с 1950). Математика, кибернетика, статистика внесли вклад в теорию управления. *Исследование операций и математические модели* применительно к решению операционных проблем организации составляют суть подхода этой школы. Математические методы и модели позволяют объективно сравнить и описать различные факторы, переменные и отношения между ними.

Распространение количественного подхода. Влияние науки управления или количественного подхода, сначала было небольшим. Однако в настоящее время положение быстро меняется, так как школы, колледжи и университеты предлагают курсы количественных методов и применения компьютеров.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Функции процесса управления. Процесс управления — это четыре взаимосвязанные функции: планирование, организация, мотивация и контроль.

Планирование дает ответы на следующие вопросы:

1. Каково положение организации в настоящее время? Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах.
2. Каковы должны быть цели организации? С помощью оценки возможностей и угроз в окружающей среде следует определить цели организации.
3. Как организация может достичь целей? В этом случае нужно решить, что делать персоналу для достижения целей.

Организация — это создание структуры. Структурировать необходимо множество элементов — работу, конкретные задания всему

предприятию и отдельным работникам. Руководитель подбирает людей, поручает им работу, делегирует отдельным людям полномочия или права использовать ресурсы организации. В конечном итоге создается структура предприятия в целом.

Мотивация. Задача *функции мотивации* заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом. До середины XX в. считалось, что мотивирование — это предложение соответствующих денежных вознаграждений в обмен на прилагаемые усилия. Ныне известно, что мотивация — создание внутреннего побуждения к действиям, — является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Для того чтобы *мотивировать*, руководителю следует определить, каковы на самом деле эти потребности, обеспечить работнику способ удовлетворения потребности с помощью хорошей работы.

Контроль — это процесс обеспечения действительного достижения организацией своих целей. Контроль позволяет получить информацию, необходимую для дальнейшего планирования.

Известно три аспекта управленческого контроля:

1. **Установление стандартов** в процессе планирования, или это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за определенный период.
2. **Измерение** того, что было в действительности достигнуто за определенный период.
3. **Сравнение** достигнутого с ожидаемыми результатами.

Контроль позволяет по мере необходимости предпринимать корректирующие действия по предотвращению отклонений или изменению целей.

Связующие процессы — это процесс принятия решений и коммуникация, т. е. обмен информацией, который необходим для всех функций управления.

Принятие решений. Для успешной работы организации руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это и есть решение. Принятие решения — выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Основным требованием для принятия эффективного решения является наличие адекватной и точной информации.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Информация в процессе коммуникации передается для того, чтобы руководители могли принимать здравые решения, которые будут выполняться. Планы нельзя выполнить, если они не известны людям, которые должны их выполнять. До тех пор пока работники не будут понимать обоснованность планов, знать, какое вознаграждение им предложить за хорошо выполненную работу, они не будут хорошо работать.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Системная концепция — подход к организации и управлению и комплекс методов системного анализа и синтеза, предлагаемых экономической кибернетикой. Является одной из наиболее современных концепций.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются *социотехническими* системами, так как люди как социальные компоненты и техника вместе используются для выполнения работы. В организациях выделяют пять основных частей: *структуры, задачи, технологии, люди и цели*. Руководителю необходима информация о всех элементах организации для выявления проблем и корректирующих действий.

Открытые и закрытые системы — два основных типа систем. Закрытая система имеет жесткие границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Типичный пример такой системы — часы.

Открытая система постоянно взаимодействует с внешней средой. Энергия, информация и материалы — это объекты обмена с внешней средой через границы системы. Такая система зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне, для своего функционирования она должна обладать способностью *приспосабливаться* к изменениям в среде. *Все организации являются открытыми системами*. Среда — важная переменная управления.

Подсистемы представляют собой части больших сложных систем, зачастую они сами являются системами. Подразделения организации, ее социальные и технические составляющие считаются подсистемами, которые, в свою очередь, могут состоять из более, мелких подсистем.

Разные школы управления стремились сосредоточить внимание на одной из подсистем организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой, школы «научного управления» науки управления — главным образом, техническими подсистемами.

Модель организации как открытой системы. Открытая система получает от окружающей среды информацию, энергию, материалы, капитал, человеческие ресурсы. Эти компоненты называются *входами*. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, которые являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация работает эффективно, то в ходе преобразования образуется добавленная стоимость. В результате появляются другие выходы, такие, как прибыль, увеличение доли рынка и объема продаж, реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и др.

Системный подход и переменные. Теория систем обеспечила уп-
[1.ишение основой для интеграции различных концепций. На систем-
ной основе будут синтезироваться новые знания и теории, которые
Идут разрабатываться и появляться в будущем. Теория систем пока-
литет руководителям, какие же именно элементы организации кик
t истемы особенно важны, но не определяет конкретно основные
переменные, влияющие на функции управления. Определение пере-
менных и их влияния на эффективность организации является ос-
новным вкладом ситуационного подхода.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Ситуационный подход к процессу управления, как и системный, применим при управлении любой организацией. Ситуационный подход предполагает что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические конкретные подходы и приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться и зависеть от конкретной ситуации.

Ситуационный подход нацелен на связь конкретных приемов и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Такой подход основывается на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. При его реализации необходимо определить, каковы значимые переменные ситуации, как они влияют на эффективность организации.

Этапы ситуационного подхода таковы:

1. Руководитель должен освоить средства профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Он должен понимать процессы управления, индивидуального и группового поведения, системный анализ, методы планирования и контроля и количественные методы принятия решений.

2. Руководитель должен научиться предвидеть вероятные положительные и отрицательные последствия применения конкретной методики или концепции. Например, удвоив зарплату всему персоналу можно значительно повысить мотивацию, но при этом необходимо сравнивать прирост затрат с полученными выгодами, иначе это может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятным эффект может повлечь за собой изменение одной или несколькими переменными.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имени

бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в сложившихся обстоятельствах.

Ситуационные переменные. К сожалению, невозможно определить все переменные, влияющие на организации. На практике менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на успех. Большинство ученых считают, что существует не более десятка важнейших факторов, которые можно сгруппировать в два основных класса — *внутренние и внешние переменные*.

ИСТОКИ ПРОБЛЕМ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Командно-административная система. Нарубеже веков — в конце XIX и в начале XX в. — в России и Японии шла ускоренная индустриализация, происходило становление управления, подобно тому, как это происходило в развитых странах Европы и в США.

В конце 20-х и начале 30-х годов XX в. управление народным хозяйством в Советском Союзе было полностью централизовано. Функции стратегического управления сосредоточились на уровне наркоматов (министерств), и на уровне высшего руководства страны. Предприятия и организации стали играть роль *производственных подразделений*. Лишь после ликвидации командно-административной системы сотни тысяч предприятий стали самостоятельными организациями.

Элементы систем управления на предприятиях в 20-х — начале 30-х годов были скопированы с аналогичных предприятий США и Германии. В качестве научной основы использовались труды Ф. Тейлора¹. Значительная часть элементов этих систем управления сохранилась до настоящего времени. Например, в управлении часто используются подходы школы «научного управления», сформировавшиеся еще в начале XX в., до сих пор обязательна устаревшая система финансовой отчетности, которая была создана для однопродуктовых предприятий времен начала индустриализации.

¹ История менеджмента / Под ред. Д. В. Валового. М.: 1997. С.91.

Глава 3

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренние ситуационные факторы в организации образуют ее внутреннюю среду. К числу этих факторов обычно относят *цели, структуры, задачи, технологии и людей*, работающих в организации.

Цели. Организацию можно рассматривать как средство коллективного достижения целей, которые не могут быть достигнуты людьми индивидуально. *Цель* — это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В процессе планирования руководство формулирует цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой механизм координации, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Для современных организаций характерно *разнообразие целей*. Коммерческие организации создают товары и услуги в условиях необходимости получения прибыли и ограничения затрат. Их цели связаны с прибыльностью и производительностью. Государственные органы, некоммерческие организации не стремятся получать прибыль, но контролируют затраты. Их цели — это предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако в современных условиях этические нормы и чувство социальной ответственности влияют на цели любых организаций.

Разнообразие целей также связано с тем, что крупные организации имеют много целей. Например, для получения прибыли необходимо сформулировать цели в таких сферах, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, социальная ответственность.

Цели подразделений. В подразделениях, так же, как и во всей организации, необходимо вырабатывать цели. Например, целью финансового подразделения может быть определенное уменьшение кредитных потерь. Подразделение маркетинга той же организации может иметь цель сократить число жалоб потребителей на 20% в следующем году. Цели функционально схожих подразделений в разных организациях ближе между собой, чем цели подразделений, занимающихся различными видами деятельности в одной организации.

Структура. Организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Подразделения могут быть определены как *функциональные области*. Их не следует смешивать с функциями управления. Понятие «функциональная область» относится к работе, которую выполняет подразделение, например, маркетинг, производство, обучение персонала, учет, планирование.

Структура организации должна согласовываться с уровнями управления и функциональными областями в такой форме, которая позволяет эффективно достигать целей организации. Структурные переменные будут более подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации.

Разделение труда. Характерной особенностью современных организаций является специализированное разделение труда, закрепление данной работы за *специалистами* — теми, кто способен выполнить ее лучше всех, с точки зрения организации как единого целого. Примером может служить разделение управленческого труда между специалистами по маркетингу, финансам и производству. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как *конкретную специализацию труда*.

Во всех организациях, за исключением самых малых, существует *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям*. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Разделение труда в организации — вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов *горизонтального и вертикального* разделения труда во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с конкурентами.

Объем управления. Вертикальное разделение труда — отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий — необходимо для успешной групповой работы.

Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате уже описанную иерархию управленческих уровней. Главной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность 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 подчиненных из числа линейных руководителей. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до десяти начальников, включая руководителей смен и различных функциональных служб. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень рядовых работников.

Сфера контроля руководителя — это лица, ещ\... лин п мил
фора контроля — важный аспект организационной і ірсі і\М,і І • ш
инному руководителю подчиняется большое количество п. ш
имеет место *широкая сфера контроля*, которая дает в резули.иг и /••
' \чо структуру управления. При узкой сфере контроля каждому >уы>
нодителю подчиняется мало людей, что приводит к *многоуровнщии*
• труктуре. Большие организации с плоской структурой имеют мень-
ше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с
многоуровневой структурой.

Однако универсальных подходов к определению оптимальной
> феры контроля не существует. На нее могут влиять многие факто-
Ім внутри самой организации и во внешней среде. Ни сфера конт-
роля, ни число уровней управленческой иерархии не являются даже
Функцией размера организации. Огромная корпорация может иметь
меньше уровней иерархии, чем армейский полк.

Необходимость координации становится насущной, если работа
четко делится и по горизонтали, и по вертикали. Если не создать
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 интере-
сов. Формулирование и сообщение целей организации в целом и
каждого ее подразделения представляют собой лишь один из мно-
гочисленных механизмов координирования.

Задачи — это предписанная работа, серия работ или часть ра-
боты, которые должны быть выполнены заранее установленным
способом в заранее установленные сроки. Задачи предписываются
не работнику, а его должности. На основе решения руководства о
структуре, каждая должность предназначается для выполнения ряда
тдач, которые рассматриваются как необходимый вклад в дости-
жение целей организации. Считается, что если задача выполняется
таким способом и в такие сроки, как это предписано, то организа-
ция будет действовать успешно.

Характеристики задач. Задачи организации традиционно делятся
на три категории — *работа с людьми и предметами* (машинами,
сырьем, инструментами), *энергией, информацией*. Например, на за-
водском конвейере работа людей состоит из работы с предметами.
Задача мастера состоит, в основном, в работе с людьми. Задачи
бухгалтера связаны с информацией.

Две важные характеристики — частота повторения данной за-
дачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная опера-
ция, например, может состоять в выполнении задачи по сверле-
нию отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую опера-
цию, требуется всего несколько секунд. При этом исследователь
и выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут не по-
вторяться ни разу в течение дня, недели или года, он может затра-

чивать на их решение месяцы или годы. Управленческая работа носит немонотонный, неповторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода от низшего уровня к высшему уровню иерархии.

Задачи и специализация. С момента начала индустриализации существует тенденция расширения специализации и дробления всей работы на более мелкие операции. Технологические нововведения, системное сочетание техники и специализация труда сделали специализацию задач углубленной и очень сложной.

ТЕХНОЛОГИИ

Технология — четвертый важнейший внутренний фактор — имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Будем рассматривать технологии в рамках определений, которые дают социологи, например, Ч. Перроу, который характеризует технологию как *средство преобразования «сырья» — будь то люди, информация или физические материалы — в вискозные продукты и услуги*. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Стандартизация, механизация и автоматизация. Стандартизация — это использование стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, что значительно сокращает стоимость производства и ремонтных работ. Концепция стандартизации стимулировала развитие специализации, открыв широкие возможности для применения неквалифицированного труда, а затем *механизации и автоматизации*, представляющих собой использование механизмов и машин вместо людей. Именно на этом основано современное массовое производство товаров и услуг. Стандартизация в настоящее время широко распространена в сфере производства и услуг.

Непрерывные процессы. Движущиеся конвейерные линии, в том числе сборочные, применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Они превращают производство в непрерывный процесс. Для их применения операции, задачи, выполняемые рабочими, чрезвычайно узко специализировали. Это позволило передавать выполнение операций роботам.

Технологии оказывают сильнейшее воздействие на управление и организационную эффективность.

Классификации технологий. Классификация технологий по степени автоматизации широко распространена, но существуют классификации по другим признакам.

Классификация по Вудворд. Изучая производственные предприятия Д. Вудворд — британская исследовательница управления, разделила производственные технологии на три категории:

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Суперкомпьютеры, космические корабли, мебель и одежда, изготавливаемые по индивидуальному заказу, могут служить примерами использования таких технологий.

2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или подобны. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на основе таких технологий.

3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, на котором круглосуточно изготавливается одинаковый по характеристикам продукт в больших объемах. Примерами такого производства могут служить переработка нефти, работа электростанций.

Классификация технологий по Томпсону. Социолог и теоретик организаций Д. Томпсон разработал классификацию технологий с разделением на три категории:

1. *Многозвенные технологии* характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологий. Каждая операция по сборке автомобиля должна выполняться в определенной последовательности.

2. *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. Например, банковское дело — это посредническая технология, связывающая вкладчиков и тех, кто берет займы в банке. Телефонные компании выступают посредниками между людьми, которые хотят позвонить сами и хотят, чтобы им позвонили.

3. *Интенсивная технология* характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Примером можно считать монтаж кинофильма.

Многозвенные технологии во многом эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства, а интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Целью последних является достижение максимальной гибкости производства. Посреднические технологии, в известной мере, занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Ими в основном пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стан-

дартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизован. Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь. Например, некоторые вкладчики банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим вкладам, в то время как другие, желая иметь более высокий процент, готовы ждать.

ПЕРСОНАЛ

Индивидуальные характеристики личности. Люди являются главным фактором в любой модели управления. В ситуационном подходе к управлению существуют следующие основные аспекты человеческого фактора: *поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.* Поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды.

Способности. Люди различаются наиболее наглядно по своим индивидуальным способностям, присущим человеку качествам. У одних людей больше способностей к музыке и пению, у других к компьютерному программированию, у третьих к составлению письменных отчетов. Различия в интеллектуальных способностях и физических данных частично объясняются наследственностью, частично — обучением и опытом.

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Выбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, является средством увеличения выгоды от специализации.

Предрасположенность, одаренность — это потенциал человека в отношении выполнения конкретной работы. Являясь результатом сочетания врожденных качеств и приобретенного опыта, одаренность становится талантом, открывающимся в определенной области. Руководители, в частности, должны уметь оценивать возможности людей. Предрасположенность к управлению очень важна при выборе кандидатов на обучение менеджменту.

Потребности — это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения нехватки чего-либо. Основными считают физиологические потребности в пище, питье, тепле, а также психологические потребности — потребности причастности, принадлежности к обществу, группе людей. Многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их основные потребности. Организация долж-

на создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к достижению целей организации.

Ожидания. Люди, основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, формируют *ожидания* относительно результатов * моего поведения. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на поведение. Если работник ожидает, что его дополнительные усилия будут вознаграждены, то, вероятно, он будет их прилагать. При отсутствии таких ожиданий трудно рассчитывать на дополнительные усилия со стороны работника.

Восприятие значительно влияет на ожидания и поведение. Для практических целей можно определить *восприятие* как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Все события влияют на поведение только в той мере, в какой воспринимаются самим человеком. Если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно должно доказать работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей.

Отношение можно определить как то, что нравится, и то, что не нравится, как неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или любым проявлениям окружающей среды. Отношения формируют необъективное восприятие среды и тем самым влияют на поведение. Примерами могут служить разные предрассудки. Люди, которые придерживаются точки зрения, что женщины некомпетентны как работники и уступают мужчинам, стремятся преувеличить все ошибки, которые делают женщины, и не могут оценить и посприять доказательства, что они так же компетентны.

Ценности — это общие убеждения, вера в то, что хорошо и что плохо или что безразлично. Ценность предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Примерами жизненных ценностей могут служить утверждения: «Воровать плохо», «Демократия предпочтительнее диктатуры», «Право собственности должно быть в руках государства, а не отдельных лиц». Ценности, как и многие другие индивидуальные черты, приобретаются посредством обучения. Им обучают в школах, их воспитывают в детях родители, они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга. Конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена, часто отражаются в целях и политике организации.

Каждая организация сознательно или несознательно устанавливает свою собственную систему ценностей. Эта система составляет *организационную культуру* или нравственный облик организации. Организация стремится иметь свою собственную мораль и обычаи.

ВЛИЯНИЕ СРЕДЫ НА ЛИЧНОСТЬ И ПОВЕДЕНИЕ

Личность и среда. *Личность* — это сочетание стабильных характеристик человека. По определениям социальных психологов, личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые отражают уникальный характер приспособления конкретного человека к окружающей среде.

Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных свойств личности, таких, как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. Но теперь многие психологи утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Например, многие честны в одних ситуациях и нечестны в других. Личностные факторы и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, причем часто ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации.

Руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

Рабочая среда — это совокупность всех внутренних факторов, которые с помощью процесса управления формируются применительно к потребностям организации. В число этих факторов входят бесчисленные потенциальные вариации каждого, при этом все факторы взаимосвязаны и меняются во времени, что делает рабочую среду в организации чрезвычайно сложной. Исследователи в области управления и психологии еще очень далеки от того, чтобы полностью объяснить и попытаться точно спрогнозировать влияние рабочей среды на отдельных работников, их поведение.

Группы управленческого лидерства. *Группы* могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются спонтанно. Сама по себе организация и ее подразделения по определению тоже являются группами. Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы.

Нормой называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами, которые могут

способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, если цели группы устремлены и направлены достижения целей организации.

Лидерство. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть эффективным лидером. Лидерство — это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. В условиях организации важен стиль лидерства, стиль руководства, который отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, определяемой содержанием работ и индивидуальными характеристиками подчиненных.

Системная модель внутренних факторов — это модель взаимоотношения внутренних факторов: целей, структуры, задач, технологии и людей.

Социотехнические подсистемы в совокупности и взаимодействии составляют внутреннюю среду организации. Внутренние факторы обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент — людей и технический компонент — другие внутренние факторы. При подготовке управленческих решений необходимо рассматривать и учитывать социальную структуру одновременно с технической структурой, а также учитывать индивидуальное и групповое поведение; только так можно достичь поставленных целей.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Значение внешней среды. В 1974 г., в преддверии мирового экономического кризиса американский экономист Э. Элбинг писал: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации».

Это очень актуально для российских организаций, действующих в условиях кризиса. Менеджеры должны выявлять существенные факторы в окружающей среде, находить способы реагирования на внешние воздействия. Организации должны приспосабливаться к среде, чтобы действовать эффективно.

Внешняя среда. Дж. Белл определяет ее так: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов».

Среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия¹. Следует различать силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне. *Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам относят поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. К ним относятся состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Взаимосвязанность факторов внешней среды — это силы, с которыми одни факторы воздействуют на другие факторы. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Взаимосвязанность особенно значима для мирового рынка в связи с его глобализацией. Следует помнить, что сегодня из каждого потраченного жителем Москвы на продукты питания рубля 60 копеек приходится на импорт.

Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и быстро меняются, причем это приводит к необратимым общим изменениям.

Сложность внешней среды — это многочисленность факторов, на которые организация обязана реагировать, а также высокий уровень изменчивости каждого фактора. В числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, — давление государственных актов, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. Организации, использующие много видов исходных материалов, разных специалистов и ведущие дела с многими предприятиями мира, действуют в более сложной среде, чем организации, у которых эти параметры иные. В более сложных условиях действуют быстро развивающиеся организации, использующие разнообразные технологии.

Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Исследования указывают на то,

¹ Маркетологи для целей управления маркетингом разделяют среду организации иначе — на микросреду, которой можно и нужно управлять, и макросреду, влияние которой следует учитывать. См.: Басовский Л.Е. Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 32-42.

по окружение всех современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Но есть организации, внешняя среда которых • н обсно подвижна. Например, скорость изменения технологий и параметров конкурентной борьбы в авиационной промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуни- i , щий, фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в кондитерской и табачной промышленности, кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше. Для одних подразделений организации и ниже для других. Подвижность среды определяет необходимость опираться на разнообразную информацию для принятия эффективных решений.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация о конкретном факторе, и функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная, точная и надежная информация. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Поставщики. С позиций системного подхода организация — это механизм преобразования «входов» в «выходы». Основные разновидности входов — рабочая сила, материалы, оборудование, энергия, капитал. Зависимость между организацией и поставщиками, обеспечивающими ввод указанных ресурсов, — это яркий пример прямого воздействия среды на операции организации. Изменчивость качества и цен ресурсов создает проблемы для организации.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примерами могут быть машиностроительные, торговые предприятия. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Японцев считают создателями методов ограничения запасов, при котором предприятиям необходимо для следующего этапа производственного процесса материалы и детали доставлять по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками. Нередко предпочитают поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Это неэффективно, так как запасы связывают денежные средства.

Капитал. Для роста и процветания предприятию нужны «поставщики» капитала. К потенциальным инвесторам относятся, например, банки, инвестиционные и кредитные программы федерального правительства и местных властей, акционеры, частные лица, покупающие облигации акционерных обществ.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей. Люди, способные эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, — главный ресурс, обеспечивающий эффективность и результативность организации.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Руководители успешно действующих предприятий считают привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена, обучение способных руководителей даже более важным, чем получение прибыли, привлечение потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам.

Законы и государственная власть. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь частным предприятием, хозяйственным товариществом или некоммерческой организацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и изменчивостью. В Российской Федерации принимается множество законов, непосредственно влияющих на организации, регулирующих их деятельность.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и региональные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Министерства и ведомства правительства, центральный банк, департаменты, управления и отделы местных органов власти занимаются контролем, лицензированием деятельности по различным направлениям.

Законотворчество региональных и муниципальных органов власти. Дополнительно усложняют дело регулирующие решения субъектов Российской Федерации и местных органов власти. Каждый субъект, каждое муниципальное образование требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, устанавливают или участвуют в установлении цен в энергетике, системах связи. Их законы изменяют или усиливают федеральные нормы.

Потребители. Многие экономисты согласны с известным теоретиком менеджмента П. Друкером, который считает, что подлинная цель предпринимательской деятельности — создавать потребителя. Существование организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для предпринимательства очевидно. Но некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в общем смысле этого слова.

Правительство России существует только для обслуживания потребностей российских граждан. То, что граждане являются по-

требителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее, в период выборов неоньюзование рекламы и личных встреч с избирателями указывает на то, что кандидаты рассматривают граждан как потребителей, которых должны «купить их товар».

Конкуренты представляют собой важнейший внешний фактор. Руководство каждого предприятия понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей столь же эффективно, как и конкуренты, то предприятие просуществует недолго. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Предприятия ведут конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

В современном мире взаимоотношения с конкурентами все чаще приобретают характер кооперации. Например¹, в 1979 г. американская компания «Дженерал Моторс» дала огромный кредит своему старому конкуренту корпорации «Крайслер». «Дженерал Моторс» помогла «Крайслеру» помешать иностранным автомобилестроителям добиться больших успехов на американском рынке. Если бы компания «Крайслер» разорилась, какая-нибудь иностранная компания могла бы взять под контроль ее развитую сбытовую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Технология² является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность производства и реализации продуктов, скорость устаревания продукта, на то, как собирают, хранят и распределяют информацию, на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Скорость изменения технологий быстро растет, и эта тенденция сохранится в дальнейшем. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире за всю историю цивилизации. Некоторые недавние крупные нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полу-

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. С. 124.

² Здесь и далее «технология» — это процессы, методы, технические средства осуществления любых производственных, обслуживающих, творческих видов деятельности на предприятии.

проводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия, всеобщая миниатюризация, которая быстро развивается.

Очевидно, что все организации, особенно имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения.

Состояние экономики. Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдерживать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить увеличить займы, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов.

Состояние экономики может значительно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это в основном обусловлено тем, что правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, центральный банк регулирует денежную массу и ставку процента. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое. В результате становится труднее получить займы и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости, что расширяет сбыт товаров и услуг.

Социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, также влияют на организацию. Например, дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными в одних странах, в других же странах подобная практика считается нормальной, и широко используется предприятиями. Исследования показывают, что установки, жизненные ценности и традиции людей со временем изменяются.

Изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают положительным в деятельности организации. Это особенно важно для менеджеров применительно к их функции — мотивации людей с учетом целей организации. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности предприятия, поскольку они определяют вкусы

потребителей. Организации должны быть в состоянии пропускать изменение ожиданий общества и удовлетворять их (юла* эффективно, чем конкуренты.

Политические факторы имеют для руководителей особое значение. Один из них — настроение органов власти и управления, судебных органов в отношении предпринимательства. Другой племен г политической обстановки — это группы интересов и лоббисты. Ике учреждения государственного регулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений. Некоторые группы, например, объединение «солдатских матерей» выражают интересы не предприятий, а отдельных людей.

Большое значение для предприятий имеет фактор политической стабильности, поскольку политические изменения могут привести к ограничению прав собственности иностранцев и даже к национализации иностранной собственности, к установлению специальных пошлин на импорт. Политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

Отношения с местным населением. Для большинства организаций отношение местного населения имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Некоторые города не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, стремятся не допустить в город промышленные предприятия. В некоторых районах политический климат благоприятствует предпринимательству, составляющему основу притока средств местного бюджета. Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с местным населением, в среде которого функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых талантов.

МЕЖДУНАРОДНАЯ СРЕДА

Международная среда. Среда действия организаций на международном уровне наиболее сложна. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития в разных странах различны. При осуществлении функций управления руководители должны учитывать эти различия.

Когда организация начинает вести дела за пределами своей страны, соответствующие процедуры необходимо модифицировать с учетом конкретных факторов окружения. Анализ факторов

международной среды представляет собой трудную задачу, однако решать ее необходимо. Иногда руководители самоуверенно могут полагать, что им незачем менять свою деловую практику за границей. В большинстве случаев это приводит к неудачам.

Виды международной экономической деятельности. Предприятия могут по-разному участвовать в международных экономических отношениях.

Экспорт продукции — это самый простой путь проникновения на международные рынки. Хотя организация продолжает производить всю продукцию в своей стране, она может для координации экспорта создать независимую торговую компанию или посредническую службу, которая будет облегчать заключение сделок с иностранными покупателями. С расширением экспорта организация может создать экспортный отдел с управляющим по экспорту, относящимся к среднему уровню в иерархии управления.

Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство продукции иностранной компании или государству. В этом случае предприятие предоставляет иностранной компании или государству право использовать патенты или технологию, производственные секреты. Иностранная компания или государство, в свою очередь, возмещает затраты предприятия в форме лицензионных платежей и платы за услуги.

Совместные предприятия — это предприятия, создаваемые двумя или большим числом предприятий или государств, которые вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

Прямые капиталовложения. Наиболее решительный шаг в международный бизнес — это решение руководства выпускать продукцию своего предприятия за границей, создать там дочернее предприятие и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими функциями.

Многонациональные компании владеют и управляют предприятиями в других странах. Это ведущая часть экономики развитой страны. Многонациональные компании действуют, в основном, в обрабатывающем секторе промышленности и сфере услуг, открывают для отечественных предприятий дополнительные рынки для их товаров и услуг и позволяют извлекать выгоды из благоприятного налогообложения и условий использования ресурсов.

Тенденции в международной среде. В *товарной структуре* международной торговли растет доля промышленных изделий — она уже превысила 80% всемирного товарообмена, сокращается доля дешевого сырья.

Рост доли промышленных изделий, сокращение доли сырья — главная тенденция международных экономических отношений. Обор-

дование — станки и транспортные средства — составляет более половины объема торговли товарами. Обмен ими ритмично, быстро, более чем на 15—20% в год.

Рост обмена услугами является другой ведущей тенденцией. И в настоящее время они составляют более трети всех обменов. Увеличение доли услуг в обменах связано с резким подъемом доходов от индустриальных стран. Наиболее крупными статьями поступлений являются финансовые и информационные услуги, туризм и транспорт. Международное инвестирование в сферу услуг уже превысило 50%.

Рост внутриотраслевого обмена — еще одна важная тенденция. Одни виды станков обмениваются на другие, запчасти — на собранные изделия или потребительские товары аналогичного характера — автомобили, одежду, различающиеся по качеству или по вкусам потребителей.

Интернационализация компаний и международной торговли является одной из важнейших тенденций. Во всем мире многонациональные компании создают сети разработки, производства, сборки и реализации своей продукции. Например, на долю только собственных многонациональных компаний в США приходится более трех четверти экспорта и половина импорта. В Великобритании многонациональные компании покрывают свыше 80% экспорта.

Рост внутрифирменного товарообмена привел к тому, что сейчас от 20 до 30% товарообмена развитых стран является *внутрифирменным*. Этот вид торговли сосредоточен, в первую очередь, на высокотехнологичных и сложных товарах, таких, как автомобили, электроника.

Факторы международной среды. Чтобы приспособить свою деятельность к международному окружению, руководители должны понимать факторы международной среды. Наиболее важными считают следующие факторы.

Культура. Организации должны учитывать господствующую в обществе систему разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни. Различия между культурами выражаются в языке, несовпадении установок по поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, степени коллективизма и даже цветовых предпочтений.

Экономика. Руководство должно оценивать воздействие общей экономической обстановки на предприятие. Предприятия, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Это необходимо для обеспечения эффективности управления.

Законы и государственное регулирование. Подобно тому, как отечественные организации зависят от внутренних законов, так предприятия, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться со множеством законов и регулирующих актов. Это относится

к налогообложению, патентному праву, трудовым отношениям, стандартам на готовую продукцию, ценообразованию и отчетности перед государственными учреждениями.

Политическая обстановка. Рынок любой страны находится под влиянием политических событий и решений. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции. Политические действия правительства или внезапная смена режима, как минимум, означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора. Политические факторы необходимо оценить до вложения капиталов или принятия на себя обязательств по сбыту. По мере поступления новой информации и изменения обстоятельств необходимо корректировать соответствующие прогнозы.

Глава А

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА

РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ОБЩЕСТВЕ

Эволюция представлений. В XIX и начале XX в. многие купцы и промышленники были уверены в том, что предприятия должны приносить пользу не только их владельцам, но и обществу в целом. Меценатство и благотворительность были распространены в России и во всем мире. Крупные предприниматели строили библиотеки и храмы, приюты и школы, создавали картинные галереи, фонды поощрения науки и культуры.

Доктрина капиталистической благотворительности, согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств на благо общества, была рассмотрена Д. Карнеги в работе «Евангелие процветания», опубликованной 100 лет назад. Последователи этой концепции считали необходимым признать широкие социальные обязательства предпринимателей перед обществом имеющими первостепенное значение. В дальнейшем постепенно распространилась точка зрения, согласно которой на организацию, функционирующую в обществе, это общество оказывает сильное косвенное влияние.

Социальная ответственность. В 50-х годах в США появился основательный труд на тему социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность бизнесмена» Х. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на предпринимательство, как осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Во второй половине XX в. в разных сферах общества развитых стран проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, равноправие женщин, загрязнение среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также консюмеризм — движение потребителей, разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны Земли.

Глобализация проблемы социальной ответственности. В процессе роста мирового производства непрерывно расширяется вовлечение в хозяйственный оборот природных ресурсов биоты. Система жизни

на Земле — совокупность флоры и фауны — являлась на протяжении миллионов лет устойчивой системой. Биосфера, несмотря на любые катастрофы, оставалась пригодной для жизни. Чрезмерное вовлечение в хозяйственный оборот природных ресурсов вывело жизнь на Земле из устойчивого состояния в начале XIX в. Неустойчивость нарастает и грозит в XXI в. глобальными изменениями, несовместимыми с жизнью¹.

Осознание этой глобальной проблемы повлекло за собой формирование современной концепции менеджмента.

Социальная ответственность и этика предпринимательства в современном представлении предполагает, что задачей предприятия является удовлетворение нужд, потребностей и интересов потребителей более эффективными и более продуктивными, чем конкуренты способами, при неуклонном сохранении и укреплении благополучия потребителей и общества в целом.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Прибыль и эффективность. Споры о социальной ответственности предпринимательства пока далеки от завершения. Многие люди продолжают разделять точку зрения лауреата Нобелевской премии по экономике М. Фридмана, состоящую в том, что истинная роль предпринимателя заключается «в использовании энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

Социальное участие. Широко распространено мнение, согласно которому организация — это нечто большее, чем экономическая целостность. В соответствии с этой точкой зрения современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит само существование организации. К таким составляющим относятся местное население, потребители, поставщики, средства массовой информации, общественные движения, союзы, партии, а также работники организации и держатели акций. Общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому организации приходится уравнивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Согласно данной точке зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и законности. Орга-

¹ Горшков В. Г. Физические и биологические основы устойчивости жизни. М.: ВИНТИ, 1995. С. 32, 416.

низации должны поэтому направлять часть своих ресурсов на решение социальных проблем, обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества.

В обществах развитых стран сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы оправдать общественные ожидания. Организации должны ответственно действовать в таких сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и других сферах.

Юридическая и социальная ответственность. Социальные ожидания в отношении предпринимательства постепенно менялись, что, в свою очередь, приводило к изменениям нормативной базы предпринимательства. Однако необходимо различать юридическую и социальную ответственность. Под **юридической ответственностью** понимают следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а что не должна делать организация. По каждому направлению деятельности существуют сотни и тысячи законов, стандартов и нормативов, например, в части разрешенных видов деятельности, в области экологии, безопасности продукции. Организации, исполняющие все эти законы, нормативы, ведут себя юридически ответственно. Но эти организации не обязательно могут считаться и социально ответственными.

Социальная ответственность в отличие от юридической подразумевает определенный уровень добровольного участия организации в решении социальных проблем. Это участие лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же превышает эти требования. Так, кемеровские металлургические предприятия организовали безвозмездные поставки материалов для восстановления жилья и инфраструктуры в Чеченскую республику. Это можно считать примером социально ответственного поведения, поскольку никакой закон или регулирование не обязывали металлургов поступать таким образом.

Достоинства и недостатки концепции социальной ответственности. Споры о роли предпринимательства в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности¹.

Аргументы в пользу социальной ответственности:

1. Благоприятные для предприятия долгосрочные перспективы. Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут отвечать собственным интересам предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе, благополучном с социальной точки зрения, существуют хорошие условия для деятельности предприятий. Если краткосрочные издержки в связи с соци-

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1997. С. 144-147.

альным действием высоки, то в долгосрочной перспективе они могут стимулировать рост и прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и общества формируется более привлекательный образ предприятия.

2. Изменение потребностей и ожиданий общественности. Связанные с предпринимательством социальные ожидания радикально изменились в последней четверти XX в. Чтобы преодолеть разрыв между новыми ожиданиями и реальными действиями предприятий, необходима их вовлеченность в решение социальных проблем.

3. Наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Поскольку предпринимательство располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды.

4. Моральное обязательство вести себя социально ответственно. Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности:

1. Нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает влияние принципа максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредоточиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам, благотворительным институтам и просветительским организациям.

2. Расходы на социальную вовлеченность. Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, предприятия, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, теряют конкурентоспособность.

3. Недостаточный уровень отчетности перед общественностью. Поскольку управляющих общественность не выбирает, то они не должны отчитываться перед общественностью. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность. До тех пор пока общество не разработает порядок прямой отчетности предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными.

4. Недостаток умения разрешать социальные проблемы. Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сфе-

рах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В РАЗВИТЫХ СТРАНАХ

Тенденции практики управления. Исследования отношений руководителей крупных предприятий к социальной ответственности показывают, что наметился сдвиг в сторону ее повышения. Все больше опрошенных руководителей считают, что давление в направлении повышения социальной ответственности реально, что оно имеет большое значение и будет усиливаться. Представителям высшего руководства предприятий приходится все больше участвовать в работе местных сообществ на добровольной основе и по заданиям органов власти и управления разных уровней.

Препятствия. Большим препятствием в разработке программ социальной ответственности руководители называют требования рядовых работников по увеличению оплаты, менеджеров и внешних акционеров по увеличению доходов на принадлежащие им акции. Стремление к скорейшему увеличению прибыли и доходов заставляет управляющих ограничивать ресурсы на программы, обусловленные социальной ответственностью.

Примеры. Организации предпринимают многочисленные шаги в сфере социальной ответственности. Так, компания «Проктер энд Гэмбл» сняла с продажи одну из марок тампонов, обнаружив, что они могут быть причиной шока из-за токсичности, причем это решение было принято добровольно, а не вследствие правовых или регулирующих требований. Компания «Джонсон энд Джонсон» приняла подобные шаги, когда в капсулах «Тайленола» были обнаружены следы цианида. Отказ от производства этого продукта, по оценкам, обошелся компании в 50 млн долл. При этом руководство компании заявило: «Важно продемонстрировать, что мы предпринимаем все возможные шаги для защиты людей и что больше сделать мы просто не в силах». К сожалению, пока подобные примеры редки в практике российских предприятий.

Компромиссный подход. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на пользу общества, в котором функционирует предприятие и его подразделения, на пользу общества в целом. Для успешного управления организация должна участвовать в решении проблем, возникающих в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Это способствует повышению лояльности потребителей к производителям продукции,

снижению уровня регулирующего вмешательства государства и общему улучшению состояния общества. Организации должны анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Однако не подлежит сомнению, что *прибыль важна для выживания предприятий, а рост объемов производства и реализации товаров и услуг наиболее важен для достижения подлинного успеха*. Для любого предприятия на первом месте стоит успех и выживание и только на втором — проблемы общества. Если предприятие не способно вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности становится риторическим. Но как бы то ни было, организации должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями. Социальная ответственность для предприятия означает нечто большее, чем просто филантропическая деятельность. Подразумевается, что организация действует ответственно и в согласии с заботами и надеждами общества. Практика показывает, что *серьезных успехов, как правило, добиваются те организации, которые руководствуются концепцией социальной ответственности*.

ЭТИКА И СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Этика предпринимательства. Те, кто полагает, что организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону, придают высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и четкому исполнению законов. Они считают, что организация является социально ответственной, если ее действия отвечают такой системе ценностей. Возможно и целесообразно обращать внимание на иные, более этические и альтруистические системы ценностей, обеспечивающих успех предпринимательства. Сама по себе *этика* связана с *принципами, определяющими правильное и неправильное поведение*.

Этика предпринимательства затрагивает многие проблемы, а не только проблему социально ответственного поведения. Она определяет все поведение управляющих и управляемых в организации. Этика распространяется на цели и средства, используемые для их достижения теми и другими.

Например, большинство американцев, швейцарцев, жителей других стран Западной Европы считают, что неэтично давать взятку иностранному чиновнику ради получения контракта. Однако признание этого не мешает юридически оправдывать такие действия за границей, поскольку они не нарушают законов США, Швейцарии и ряда других европейских стран. Законодательство этих стран различается лишь в части того, за что можно давать взятки и относить ли суммы взяток на себестоимость производства или взятки иностранным чиновникам можно выплачивать только из прибыли.

Представим теперь, что речь идет о контракте на закупку шкур леопардов для производства одежды. Люди, для которых важна защита диких животных, могут считать, что использование шкур леопардов неэтично. В этом случае неэтичной считается цель, поскольку подобные действия рассматриваются как неправильное поведение. Причем, поведение неправильно не потому, что противозаконно, а потому, что противоречит личным ценностям и является действием, которое не заслуживает одобрения.

Действия, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Причем если закон несправедлив, противоречит этическим принципам, то этическим будет не нарушать его, а добиваться отмены закона, противоречащего этическим принципам.

Пример сомнительной этики представляют действия американской компании «Менвилл», которая десятилетиями скрывала данные о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих компании. Суд штата Нью-Джерси в конечном счете установил, что корпорация «Менвилл» сознательно и хладнокровно приняла деловые решения о непринятии защитных или восстановительных для здоровья мер, проявив полное пренебрежение относительно прав других людей. Суд потребовал, чтобы компания перевела 80% своих акций в соответствующий фонд для выплаты из него компенсаций людям, предъявившим иск.

Кроме высшего управленческого персонала, часто демонстрирующих неэтичное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Например, агенту по закупкам один из поставщиков предлагает ящик коньяка. Он имеет возможность использовать для себя лично то, что предназначено для организации, и унести это домой, поступив неэтично. Неэтичными действиями с явным нарушением закона являются фальсификация документов, сексуальные домогательства на работе, загрязнение окружающей среды, нарушения безопасности продукции и безопасности труда, многие другие действия.

Тенденции следования этическим нормам противоречивы. С одной стороны, концепции социально-этичного маркетинга¹ и всеобщего управления качеством деятельности² становятся основополагающими для все большего числа организаций и предпринимателей. С другой стороны, практика неэтичных и даже противозаконных действий во многих странах расширяется.

Причинами расширения неэтичной деловой практики американские менеджеры считают: 1) конкурентную борьбу, которая отесняет на обочину этические соображения; 2) усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности в квартальных отчетах;

¹ Басовский Л. Е. Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 17.

² Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 7-8, 22-36.

3) неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этическое поведение; 4) общее снижение значения этики в обществе, что исподволь оправдывает неэтичное поведение на рабочем месте; 5) нажим со стороны руководителей на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих.

Следует отметить, что основное влияние на принятие неэтичных решений служащими оказывает поведение их руководителей.

Российские менеджеры дополнительно указывают следующие причины неэтичной практики ведения дел: 1) коррупция; 2) влияние организованной преступности; 3) низкая квалификация и непрофессионализм менеджмента; 4) несовершенство законодательства.

ПОВЫШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭТИЧНОСТИ ПОВЕДЕНИЯ

Современные концепции успешного управления предполагают высокий уровень этичности поведения. Поэтому организации предпринимают меры в целях повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, создание в организациях комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению.

Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются для формирования целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения рекомендаций по принятию решений.

Например, этические нормативы фирмы ИБМ устанавливают, что фирма «ожидает от каждого своего работника в каждом конкретном случае действий в соответствии с высшими стандартами ведения бизнеса».

Этические стандарты обычно запрещают взятки, вымогательство, подарки, выплаты соучастнику части незаконно полученных денег, конфликты на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов предприятия, использование информации, полученной в доверительной беседе от коллег по работе, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов предприятия. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в письменном виде, некоторые создают рабочие группы по этическим нормативам.

Высший менеджмент российских предприятий ставит на первое место такие этические требования, как порядочность и надежность в деле.

При разработке этических нормативов и мероприятий в организациях следует учитывать преобладающее отношение к подаркам в других культурах. В некоторых странах чиновники привыкли и ждут денежных подношений /или < шм\ лирования деятельности. Организациям, ведущим дела с ними, следует продумывать этическое отношение к такой деятельности.

Комитеты по этике. Некоторые организации создают постоянные комиссии или комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике предпринимательства. Роль такого специалиста — выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации и действиями внутри организации.

Социальные ревизии предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации. Хотя некоторые предприятия пытались воспользоваться принципами социальной ревизии, проблемы измерения прямых издержек и выгоды от реализации социальных программ пока не решены.

Обучение этичному поведению. Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, — обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с деловой этикой и стараются повысить их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Включение этики как предмета в программы обучения университетов является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

Сегодня организации во всем мире озабочены этикой больше, чем в прошлом, они предприняли конкретные шаги по внедрению этики в свою практику. Внедряя различные программы и методы, описанные выше, и добиваясь, чтобы руководители высокого уровня служили образцами этичного поведения, организации имеют возможность повысить свои этические стандарты.

ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Роль коммуникаций. Руководители не меньше 50—90% своего рабочего времени тратят на коммуникации. Обмен информацией используется во всех видах управленческой деятельности и называется *связующим процессом*. Неэффективные коммуникации — одна из главных причин возникновения проблем в управлении. Необходимо неустанно учиться сокращать случаи неэффективных коммуникаций. Профессиональные руководители представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, хорошо понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Коммуникации между организацией и средой. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций со своим внешним окружением. С имеющимися и потенциальными клиентами они сообщаются с помощью рекламы и других средств стимулирования. В отношениях с общественностью формируют определенный образ, имидж организации на местном, общенациональном и международном уровнях. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и готовить в этой связи различные письменные отчеты. Это лишь немногие примеры способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты, циркулирующие внутри организации, часто являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей — с высших уровней на низшие. Подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменениях приоритетов, конкретных заданиях и рекомендуемых процедурах. Например, генеральный директор может сообщать директору завода о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Организация нуждается и в коммуникациях по восходящей линии. Служащие должны сообщать своему начальнику о возникающих проблемах. Передача информации с низших уровней на высшие существенно влияет на производительность. Ценные предложения по совершенствованию производства со стороны низовых работников, если они быстро доводятся до руководства, становятся средством повышения эффективности работы организации.

Коммуникации по восходящей, или снизу вверх, выполняют функцию оповещения верхнего*уровня о том, что делается на низших уровнях управления. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Важны и коммуникации по восходящей от групп работников, которые специально создаются для регулярного обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей.

Коммуникации между различными подразделениями необходимы для обмена информацией между ними, для координации задач и действий. Следует добиваться, чтобы специализированные подразделения работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Коммуникации руководитель—подчиненный. Наиболее очевидны коммуникации в отношениях между руководителем и подчиненным. Примерами обмена информацией между руководителем и подчиненным служат: 1) прояснения задач, приоритетов и ожидаемых результатов; 2) обеспечение вовлечения в решение задач подразделения; 3) обсуждение проблем эффективности работы; 4) признание и вознаграждение с целью мотивации; 5) совершенствование и развитие способностей подчиненных; 6) сбор информации о назревающей или существующей проблеме; 7) оповещение подчиненного о грядущем изменении; 8) получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации между руководителем и его рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность думать о новых задачах и приоритетах группы, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных последствиях, о недавних проблемах, достижениях, предложениях рационализаторского характера. Иногда рабочая группа может собираться без руководителя для обсуждения проблем. Это повышает удовлетворенность сотрудников своей работой.

Неформальные коммуникации можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального общения,

руководители используют слухи путем запланированной утечки и распространения определенной информации — сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам неточность информации неоправдана во многих случаях. Исследования показывают, что информация, передаваемая слухами, часто оказывается точной. Не менее 80% слухов точны в отношении информации о самой организации. Однако уровень точности слухов не столь высок, если речь идет о личной или эмоционально окрашенной информации.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Обмен информацией. Во многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией — неэффективным. Считается, что лишь 50% попыток обмена информацией приводит к согласию общающихся. Следует помнить о том, что коммуникация — это *обмен*. В ходе обмена обе стороны играют активную роль. Например, руководитель объясняет подчиненному, как нужно изменить работу. Это начало обмена. Чтобы обмен стал эффективным, подчиненный должен сообщить, как он понимает задачу, ожидания руководителя в части результатов, которые должны быть получены. Обмен происходит, если одна сторона представляет информацию, а другая воспринимает ее.

Коммуникационный процесс — это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечить понимание информации, которую можно называть сообщением. Но обмен информацией еще не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Элементы и этапы процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией можно выделить четыре основных элемента:

1) *отправитель* — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее; 2) *сообщение* — собственно информация, закодированная с помощью символов; 3) *канал* — средство передачи информации; 4) *получатель* — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Обмен информацией протекает в несколько этапов: 1) зарождение идеи; 2) кодирование и выбор канала; 3) передача; 4) декодирование. На каждом этапе смысл сообщения может быть искажен или даже утрачен.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулирования идеи, концепции или отбора информации. Отправитель решает, какую идею следует сделать предметом обмена. К сожалению,

многие попытки обмена информацией терпят неудачу на первом этапе, поскольку отправитель недостаточно ясно формулирует концепцию, замысел сообщения. Например, руководитель намерен сообщить оценку результатов работы. Он должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы.

Или допустим, начальник цеха принял сообщение руководства о том, что предприятие должно на 5% увеличить производство продукции без увеличения сверхурочных выплат. Если же руководитель хорошо продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1) рабочие должны понять, *какие* именно нужны изменения производства, а именно, прирост объема на 5% без дополнительных сверхурочных; 2) рабочие должны понять, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что из них пытаются «выжимать» побольше, а платить поменьше; 3) рабочие должны понять, *каким образом* следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться.

Необходимо осознавать, какие идеи нужно передать *до того*, как отправлять сообщение, с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов ее закодировать, используя для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования.

Наиболее известные каналы — речь и письменные материалы, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не соответствует идее, то обмен информацией будет мало эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости серьезных нарушений мер безопасности. Сообщить это лучше официальным письмом или на совещании, а не во время беседы за чашкой кофе.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникации в сочетании. При этом необходимо установить последовательность и интервалы передачи информации этими средствами. Исследования показывают, что одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем использование одного из этих средств.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения — закодированной идеи или совокупности идей — получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке принимают за сам процесс коммуникации.

Это лишь один из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель его декодирует. *Декодирование* — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Обмен информацией считают эффективным, если получатель показал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь и помехи. *Обратная связь* — это ответная реакция получателя на сообщение. Информация, которая отсылается назад отправителю, свидетельствует о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонним; так как обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Руководитель, который не наладит обратную связь, обречен на снижение эффективности его управленческих действий.

Шум — это все то, что искажает смысл информации. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, связаны с языком, вербальным или невербальным, различиями в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, с различиями в статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации. Определенные шумы присутствуют всегда, на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Высокий уровень шума приводит к утрате смысла, может блокировать информационный обмен.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Барьеры в межличностных коммуникациях. Межличностный обмен информацией связан с необходимостью преодоления межличностных барьеров в: 1) восприятии; 2) семантике; 3) обмене невербальной информацией; 4) некачественной обратной связи; 5) недостаточной внимательности.

Преграды, обусловленные восприятием. Люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что воспринимается как происходящее. Это обуславливает необходимость преодоления преград, связанных восприятием.

Одна из таких преград возникает из-за конфликта между основами суждений, убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в промышленности спе-

циалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате стандартизации продукции.

Расхождение в основах суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешней окружения людей. Во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими.

Информация, вступающая в противоречие с опытом человека или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. Исследования показывают наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций. Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникации состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

Коммуникационный климат влияет на взаимоотношения в организации. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия информационные потоки растут и точность информации в обменах ею между людьми в организации повышается. Если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние отвечают первым тем же. Чем выше открытость людей, участвующих в обмене информацией, тем ошутимее удовлетворение от контакта.

Семантические барьеры. Вступая в информационный контакт и используя символы, люди пытаются обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым символам относятся слова, жесты и интонации. Этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Часто проблемы коммуникации связаны с использованием слов в качестве символов.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Полные словари мировых языков приводят в среднем 12—14 возможных значений 500 наиболее употребительных слов. Первое же слово в сравнительно небольшом, содержащем лишь 52 тысячи слов толковом словаре русского языка, составленном С. Ожеговым, слово «А» имеет шесть толкований.

Семантические вариации иногда становятся причиной неверного понимания, так как часто не очевидно точно значение, приписываемое символу отправителем. Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и изменяется в зависимости от *контекста*, ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том,

что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Невербальные преграды. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, улыбка и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи смысла сообщения. Часто темными очками пользуются, чтобы скрыть заинтересованность, так как зрачки человека при этом расширяются.

Другая разновидность невербальной коммуникации связана с вербальной и проявляется в том, как произносятся слова. Это интонация, модуляция голоса, плавность и другие характеристики речи. Исследования показывают, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% — через интонации и модуляции голоса. Всего 7% остается собственно словами в личном разговоре. Во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов.

Плохая обратная связь. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначально придававшемся ему смысле.

Неумение слушать часто мешает восприятию сообщения. Немногие умеют слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в силах человека. В системе образования учат чтению, письму, — умению обращаться с числами, но почти не развивают умение слушать. Исследования показывают, что многие менеджеры, по сути дела, слушают и воспринимают лишь четверть сообщений. Эффективное слушание является важнейшим качеством менеджера. При этом мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

Совершенствование искусства общения. Свои идеи необходимо прояснять перед началом их передачи. Для этого необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые должны стать объектами передачи. Для любой передачи в любой адрес нужна определенная тема, как объект передачи.

Восприимчивость к возможным семантическим проблемам. Всегда следует исключать из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Точные слова обеспечивают результативность сообщения.

Следует контролировать язык поз, жесты и интонации, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Необходимо взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, можно добиться большей ясности и понимания сказанных слов.

Проявляйте внимание и открытость. Внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру» позволяет приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации.

Например, некоторые люди предпочитают структурированное и, летальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с подробным письмом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что следует соглашаться с тем, что говорит собеседник.

Добивайтесь установления обратной связи. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «С чего следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ, много, лучше их записать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ. Эффективный способ — заставить человека пересказать ваши мысли.

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы свидетельствуют о том, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен из-за него.

Обратную связь можно установить путем проверки первых результатов работы. Еще один способ установления обратной связи — проведение относительно подчиненных «политики открытых дверей». Пусть они знают, что вы готовы в определенное время обсудить с ними любые их вопросы и подкрепить свои слова действиями.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Преграды в организационных коммуникациях. Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управ-

ляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. В организаций существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного уровня управления на другой уровень шли только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации, придания сообщению ясности сведения приходится суммировать и упрощать. Управляющие определяют, какие сообщения отсеивать, какие направлять. На каждом уровне управления отфильтровывается 30—50% информации.

Сообщения, отправляемые вверх, искажаются в силу разных статусов уровней организации. Часто нижние уровни управления стараются снабжать высшие инстанции только положительно воспринимаемой информацией, так как подчиненные хотят получить одобрение от руководителя. Причиной ухудшения поступающей вверх информации может быть недостаточное внимание руководителей среднего звена к сообщениям их подчиненных. В числе причин могут быть страх наказания, ощущение бесполезности информирования.

Информационные перегрузки. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, часто не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной. К сожалению, понимание важности информации у работников может различаться.

Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Многие большие организации в последние десятилетия перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

Совершенствование коммуникаций в организациях. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы.

Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для об-

суждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Он может также по своему усмотрению предпочесть паритетные периодические встречи с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации предпочитают проведение руководителей еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

Системы обратной связи составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения проблем. Например, организации часто направляют ведущих сотрудников на свои заводы для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции.

Опрос сотрудников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации по сотням вопросов, например: 1) четко ли доведены до них цели деятельности; 2) с какими проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

Системы сбора предложений. Системы сбора предложений разработаны с целью облегчения поступления информации вверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется уполномоченными по сбору предложений или в виде ящиков для предложений, куда сотрудники могут опускать свои предложения. При этом следует создавать механизмы подтверждения факта рассмотрения предложений и стимулирование работников, в особенности тех, чьи предложения пошли организации на пользу. Другой вариант системы — создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи сосредоточивают общую информацию в организации. Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, новых видов продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям, ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников. Печатные материалы представляют возможность оценить данные по существу, а видеоматериалы позволяют персоналу составить представление о стиле и особенностях руководителей организации.

Современные информационные технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер, локальные и глобальные сети, из которых наиболее известна сеть Интернет, уже оказали огромное воздействие на информацию, которую менеджеры и другой персонал рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации и вне ее, любому количеству людей одновременно. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Глава В

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПРИРОДА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Решение — это выбор альтернативы, одного варианта из двух или нескольких. В управлении принятие решения более систематизированный процесс по сравнению с личной жизнью. Менеджер делает выбор не только для себя, но и для организации и других работников. В верхних эшелонах власти порой принимают решения, связанные с миллиардами и миллионами рублей, многими тысячами людей. Ответственность за принятие важных организационных решений — тяжелое моральное бремя. Поэтому руководители не могут принимать необоснованные решения.

Организационные решения. В области принятия решений можно выделить четыре роли руководителя — предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия в характере решений, принимаемых на разных уровнях. В современном сложном, быстро меняющемся мире многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многие вопросы.

Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения — обеспечение движения к целям, поставленным перед организацией. Поэтому наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет *на самом деле реализован и внесет наибольший вклад* в достижение конечной цели.

Алгоритмические решения — это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математических задач. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Например, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты или облигации города (в зависимости от того, что именно в данное время

обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал), то выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и выявлением более выгодного.

В организациях алгоритмируют решения для часто повторяющихся ситуаций. При этом необходимо сообщать об основах методологии принятия алгоритмических решений тем, кто этой методологией пользуется. Неясность в связи с процедурой принятия решений порождает напряжение и обижает людей, которые должны принимать эту процедуру.

Неалгоритмические решения требуются в ситуациях, которые в той или иной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Эти решения опираются на теоретические знания и опыт. Руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу таких решений часто можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать систему управления, как усилить мотивацию подчиненных. В каждом подобном случае руководитель может выбирать решения из множества вариантов.

На практике немногие управленческие решения оказываются чисто алгоритмическими или неалгоритмическими. В большинстве случаев решения сочетают элементы того и другого.

Компромиссы. Практически во всех случаях затруднительно, если вообще возможно, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Каждое решение или выбор, затрагивающие предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей. Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации.

Эффективно работающий руководитель понимает, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки и даже значительные. Он принимает решение, которое с учетом всех факторов наиболее желательно с точки зрения конечного эффекта. Эффективные менеджеры не позволяют недостаткам решений парализовать их волю и отказаться от принятия решений. Не следует забывать, что отказ от выбора тоже может быть хорошим решением.

Подходы к принятию решения. *Интуитивное решение* — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Это то, что можно назвать озарением или шестым чувством. Менеджерам часто приходится опираться на интуитивные суждения. Юридические нормы допускают, а до 80% руководителей заявляют, что им случалось решать серьезные проблемы лишь благодаря неформальному диалогу в узком кругу и интуиции, которой обладают талантливые менеджеры.

Решение, основанное на суждениях — это выбор, обусловленный знаниями, накопленным опытом. Человек использует шанс о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы *itpoi ilo'info* вать результат выбора в существующей ситуации. Опираясь на *ЩУЛ*-вый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организационного решения полезна, поскольку многие ситуации в организациях часто повторяются. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова по хуже, чем прежде. Вот почему наниматели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу.

Поскольку решения на основе суждения принимаются в голове управляющего, они быстры и дешевы, опираются на здравый смысл, однако истинный здравый смысл встречается редко. Одно лишь суждение будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна. Суждение невозможно в подлинно новой ситуации, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основывать логический выбор.

Рациональные решения, в отличие от основанных на суждении, зависят от прошлого опыта. Они обосновываются с помощью объективного аналитического процесса, описанного ниже.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Этапы рационального решения проблем. 1. Диагностика проблемы. Важнейший шаг на пути решения проблемы — это определение проблемы, диагноз полный и правильный. Существуют два определения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. О проблеме узнают потому, что не случается то, что должно было случиться. Например, мастер может установить, что производительность на его участке ниже нормы. Это *реактивное управление*, его необходимость очевидна. Но ограничиваться таким видением проблем недопустимо.

Согласно другому определению, проблему можно рассматривать как потенциальную *возможность*. Это, например, активный поиск способов повышения производительности какого-то подразделения, даже когда она и так высока. В этом случае проблему осознают, когда понимают, что кое-что можно сделать для улучшения дел или для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Так поступают предприимчивые менеджеры.

Полностью определить проблему трудно, поэтому диагностика проблемы сама по себе часто становится процедурой, имеющей несколько шагов, с принятием промежуточных решений.

Определение проблемы включает: выявление симптомов; формулировку возможных причин или базовых проблем, лежащих в основе

симптомов; выявление альтернативных действий, которые может предпринять лицо, принимающее решение, для разрешения проблем.

Например, для руководства высшего звена можно выделить следующие подходы к выявлению проблем:

анализ результатов хозяйственной деятельности. Изучают и анализируют отчетные, нормативные документы и статистические данные. Большая роль в этом принадлежит методам обработки статистической информации. Существенным недостатком этого подхода являются трудности определения конкретных проблем, «доли вины» конкретных факторов среди множества других. Эта задача может быть решена только в результате специального исследования;

выявление проблем путем экспертного опроса руководителей и специалистов. Экспертные оценки широко применяются в практике выявления проблем, поскольку они позволяют получить сравнительно надежную, а иногда и единственную информацию о проблемах организации.

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно предпринять. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными*, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативные варианты.

Ограничения варьируют и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это недостаток средств, численности работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам или потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой.

Кроме того, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты — критерии принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке персонального компьютера, можно ориентироваться на критерий стоимости — не дороже 30 тыс. руб., а также на критерий оперативной памяти — не менее 64 мегабайт.

3. Определение альтернатив — это формулирование набора альтернативных решений, т. е. вариантов решения проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает

достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение очень большого числа альтернатив труднообозримо и ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углубленный анализ, чтобы разработать нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны. Опытные менеджеры в таких случаях имитируют «кипучую» деятельность.

4. Оценка альтернатив. Исследования показывают, что как количество, так и качество альтернативных предложений растет, когда выдвижение предложений отделено от их окончательной оценки.

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Почти любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть качественными и количественными. Возможно, для их применения придется составить собственную шкалу оценок. Например, для оценки моделей автомобиля в шкале внешней привлекательности потребуется выделить классы: очень и умеренно привлекательные, обладающие средней и ниже средней привлекательностью, непривлекательные модели.

При этом могут возникнуть затруднения, поскольку сложно сравнивать вещи, если они неоднотипны. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы критерии использовались в форме, сопоставимой с той, в которой выражена цель деятельности организации. В предпринимательстве рост продаж и прибыль — неизменные потребности и приоритеты, с которыми должны быть связаны критерии. В некоммерческой организации главная цель — это предоставление наилучших услуг при наименьших затратах.

Каждый качественный и количественный показатель варианта решения можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определенный вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать все показатели в баллах по определенной шкале. Например, в баллах можно оценивать и стоимость компьютера, и величину оперативной памяти, и наличие дополнительных устройств относительно какой-то выбранной эталонной модели. Важным моментом в оценке

является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

5. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т. е. принять окончательное решение, сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

6. Реализация. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть *реализовано*. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен *убеждать* в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход типа «начальник всегда прав» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

7. Обратная связь — поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации еще не нанесен значительный ущерб. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Личностные оценки руководителя содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений личные оценки указывают желательное направление при выборе между альтернативами действий. Важно иметь в виду, что все управленческие решения построены на основе чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неэтичным скрывать профессиональные секреты от коллег по работе, даже если эти люди могут быть вашими конкурентами. Ценность, которую вы придадите лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о передаче информации коллегам.

Исследования показывают, что ценностные ориентации влияют на принимаемые решения. Исследования ценностей американских управляющих в 60-х годах показали, что в их системе ценностей был

явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Это стало крупной проблемой американского менеджмента в 70-е и 80-е годы¹.

Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают «мягкий» подход к управлению и уделяют большое внимание своим подчиненным; южнокорейские придают значение силе и плохо воспринимают проблемы других; японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск, который характеризует определенность в прогнозировании результата. Решения принимаются в разных обстоятельствах относительно риска.

Определенность. Решение редко принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако зачастую даже элементы крупных решений можно рассматривать как определенные. Экономисты-математики называют ситуации с наличием определенности *детерминистскими*.

Риск. К решениям, принимаемым в условиях *риска*, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. При определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность *объективна*, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа опытных данных. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх «решкой» в 50% случаев. Другой пример — прогнозирование уровня смертности населения организациями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все многочисленное население служит базой получения данных, страховщики могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в текущем и последующих годах. По этим данным определяют, каковы должны быть страховые взносы, чтобы платить страховые вознаграждения и иметь прибыль.

Существует несколько способов получения статистической информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Когда внешняя информация недоступна, организация может получить ее, проводя

¹ В российских условиях — это одна из самых глубоких и трудно разрешимых проблем и в настоящее время.

или заказав специализированной организации исследования. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Во многих случаях организация не располагает всей информацией, необходимой для объективной оценки вероятности, однако опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации используется суждение о возможности реализации альтернативной или иной субъективной или предполагаемой вероятности.

Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. В итоге вероятности определенного последствия нельзя предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и научно-техническая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководители используют две возможности. Во-первых, пытаются получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Во-вторых, действуют в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и делают предположение о вероятности событий.

Время и изменяющаяся среда. С течением времени ситуация обычно изменяется. Причем она может меняться настолько, что выработанные ранее критерии принятия решения станут непригодны. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели. Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Можно вложить миллионы рублей в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаружить, что решившие подождать оказались в выигрыше.

Информационные ограничения. Информация необходима для рационального решения проблем. Однако порой необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также издержки, связанные с обработкой и анализом информации, использованием услуг консультантов. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной или незначительной долей ресурсов организации.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, то следует отложить принятие решения. Это возможно, если время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем. Лучше, решая этот вопрос, руководствоваться подходом сопоставления предельного дохода и предельных издержек, используемым в экономическом анализе.

Поведенческие ограничения. Многие факторы, затрудняющие межличностные и организационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители могут по-разному воспринимать существование и серьезность проблемы. Они могут по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения. Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что не смогут воспринять открывающиеся возможности.

Руководитель может отвергнуть направление действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-либо. Он может решить не прекращать сомнительный проект, поскольку поддерживал его на протяжении долгого времени, в силу чего ему будет трудно объективно оценить текущее состояние проекта. Менеджер может решить вопрос о поддержке определенного проекта, в зависимости от того поддерживал ли руководитель этого проекта предложения менеджера.

Негативные последствия. Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективно-го компромисса. Выигрыш в одном часто достигается в ущерб другому. Например, установка автоматической линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров, и снизится производительность.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации, например, нарушение закона или этических норм.

Взаимозависимость решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Любое важное решение почти наверняка может потребовать сотен менее значительных решений. Если, к примеру, организация решает перебраться в другой город, она должна также принять решения о том, как компенсировать пере-

мещение работникам, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, и много других решений. Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для области дела, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние уровни управления.

Глава V

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

НАУКА УПРАВЛЕНИЯ

Управление на основе количественных методов — это систематическое приложение научных методов к проблемам управления. Считается, что современная наука управления, отличающаяся применением количественных методов обоснования управленческих решений, стала интенсивно развиваться во время второй мировой войны. Толчком к этому стало привлечение ученых к разработке методов решения сложных военных проблем, таких, как оптимальное размещение сил и средств, сооружений и огневых позиций, оптимизация военных перевозок.

Модели и количественные методы используются для решения таких задач, как регулирование транспортных потоков в городах и оптимизация движения в аэропортах, составление расписаний занятий в университетах, управление запасами в универмагах, разработка новых видов продукции, планирование материального обеспечения, распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства разных изделий на заводе, составление графиков спортивных игр. Задача науки управления состоит в том, чтобы обеспечить руководителей научной базой для решения проблем, связанных со взаимодействием подразделений в интересах организации как целостной системы.

Наука управления включает использование: научного метода; системной ориентации; моделей.

Научный метод является фундаментальной процедурой любого научного исследования. Он состоит из трех этапов:

1. *Наблюдение*, при котором выполняют сбор и анализ информации по проблеме и ситуации. К примеру, если рассматривается потребность в запасах, руководитель должен оценивать, как варьирует уровень запасов в зависимости от спроса.

2. *Формулирование гипотезы*. Формулируя гипотезу, исследователь выявляет имеющиеся альтернативы — варианты действий и их последствия. Целью здесь является установление взаимосвязи элементов системы или компонентов проблемы. Если наблюдение показывает, что запасы будут недостаточны, когда спрос в течение месяца возрастет на 10%, руководитель может опереться на гипотезу, по которой определенное увеличение запасов решит проблему.

3. *Верификация*, или подтверждение достоверности гипотезы, осуществляется путем анализа результатов принятого решения. Например, руководитель может увеличить запасы на величину, рекомендованную специалистом. Если при этом запасы не падают и не растут сверх меры, гипотезу следует признать правильной. Если положение не нормализуется, то руководитель должен использовать дополнительные данные и сформулировать новую гипотезу.

Системная ориентация и использование моделей. Применяя научный метод, необходимо помнить, что организация — это открытая система, состоящая из взаимосвязанных частей. Поэтому особенностью научного подхода к управлению является системная ориентация. Другая сторона науки управления — использование моделей. Моделирование необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

МОДЕЛИРОВАНИЕ

Модель — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самого объекта или системы. Например, схема организации — это модель, представляющая ее структуру. Главная особенность модели — упрощение реальной ситуации или системы. Модель менее сложна, не относящиеся к делу детали, маскирующие проблему в реальной жизни, устраняются, поэтому возможности понимания и разрешения проблем увеличиваются.

Необходимость моделирования обусловлена тем, что многие организационные ситуации сложны, возможности проведения экспериментов в реальной жизни редки, а также тем, что руководство ориентируется на будущее.

Сложность. Реальный мир организации исключительно сложен и число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека. Постичь реальный мир можно, упростив его с помощью моделирования.

Экспериментирование в определенных случаях в условиях реального мира может и должно выполняться. Когда предприятия создают новую сложную продукцию, они всегда изготавливают образцы, проверяют его в реальных условиях и только потом развешивают производство. Но прямое экспериментирование стоит дорого и требует времени. Кроме того, прямая экспериментальная проверка решений, связанных с экстремальными ситуациями, часто просто невозможна, так как может быть связана или с банкротством организации, или с разрушением объектов, или с гибелью людей.

Ориентация управления на будущее. Невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не будет существовать. Поэтому моделирование — единственный способ уви-

деть варианты будущего, определить потенциальные последствия возможных решений, сравнить их и выбрать предпочтительное.

Типы моделей. Модели подразделяют на физические, аналоговые и математические.

Физическая модель представляет собой увеличенную или уменьшенную копию объекта или системы. Особенность физической модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность. Например, авиационные предприятия всегда изготавливают уменьшенные физические копии новых самолетов, чтобы проверить аэродинамическое сопротивление. Модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому самолету, при этом стоит она в миллионы раз меньше настоящего самолета.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Известные каждому экономисту или менеджеру графики, иллюстрирующие соотношения объема производства и издержек, является аналоговой моделью. График показывает, как уровень производства влияет на издержки.

Математическая модель — это описание свойств объекта или системы с помощью математических символов. В математической модели используются символы для описания свойств или характеристик объекта либо события. Математические модели чаще всего используются при принятии организационных решений.

Построение модели, как и управление, является процессом. Основные этапы процесса — постановка задачи, построение, проверка на достоверность, применение и обновление модели.

Постановка задачи — первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить *правильное* решение управленческой проблемы. Использование математики и компьютера не принесет никакой пользы, если проблема не будет точно определена.

Руководитель, сформулировав проблему, должен суметь выявить симптомы и их причины. Например, жалобы магазинов на задержки выполнения их заказов могут быть следствием производственных проблем на предприятиях. Причиной может оказаться нехватка сырья и запасных частей к оборудованию, которые обусловлены плохим планированием.

Построение модели. Сначала необходимо определить главную цель модели — какие выходные данные нужно получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. В рассматриваемом примере нужна выходная информация о точных сроках и количестве подлежащих заказу сырья и запасных частей.

Затем следует определить, какая информация требуется для построения модели и какие нужны сведения на выходе. В рассматриваемом случае необходимой информацией будет точный прогноз потребности по каждому исходному материалу, сведения о харак-

тере и количестве сырья для каждого вида продукции, ожидаемой долговечности и количестве узлов и деталей оборудования, используемого для производства продукции.

Кроме того, следует оценить расходы на создание модели и реакцию людей, которые должны будут ее использовать. Модель, которая стоит больше, чем принесет выгод, никому не нужна, а слишком сложная модель может быть не понятна пользователям и не будет применяться на практике.

Проверка модели на достоверность почти всегда необходима. Во-первых, надо определить степень соответствия модели реальному явлению, установить, все ли существенные факторы реальной ситуации встроены в модель. Во-вторых, следует понять, насколько моделирование действительно помогает руководству решить проблему. В рассмотренном примере необходимо проверить, действительно ли модель даст возможность планировать заказы на сырье и материалы, запасные части так, чтобы устранить жалобы магазинов на задержки поставок. Желательно проверить, модель на ситуации, имевшей место в прошлом.

Применение модели. Основная причина ограниченного использования моделей руководителями заключается в том, что они не понимают их и поэтому опасаются применять. Во избежание этого руководители должны принимать участие в постановке задачи, установлении требований к результатам моделирования.

Обновление модели производится, если руководству потребуются выходные данные в более удобной форме или дополнительные данные. Если цели организации изменяются, могут измениться и критерии принятия решений. Вновь появившаяся информация может помочь уточнить модель.

Проблемы моделирования могут порождаться *недостоверными исходными допущениями*. Некоторые предпосылки, положенные в основу модели, не могут быть точно оценены и объективно проверены, например, предположение о росте продаж в будущем году на определенную сумму, не поддается проверке.

Информационные ограничения являются основной причиной недоверности предпосылок и других затруднений при моделировании. Точность модели определяется точностью информации по проблеме. Нередко возникают ситуации, когда невозможно получить информацию по всем важным факторам и использовать ее в модели. Если внешняя среда подвижна, информацию о ней следует обновлять быстро, но на это может не хватать времени или это может оказаться слишком дорого.

Страх пользователей. Основная причина недостаточно широкого использования моделей заключается в том, что руководители, для которых они создаются, часто не вполне понимают получаемые результаты и потому боятся их применять. Причиной является недостаток у них знаний в этой области. Для борьбы с этим специалистам

но количественным методам анализа следует значительно больше своего времени уделять ознакомлению руководителей с возможностями и методикой использования моделей.

При оценке издержек на моделирование руководству следует учитывать затраты времени руководителей высшего и низшего уровней на построение модели и сбор информации, расходы и время на обучение, стоимость обработки и хранения информации. Модели, имеющие *чрезмерновысокую стоимость*, неэффективны.

МОДЕЛИ И МОДЕЛИРОВАНИЕ

Теория игр — это теория математических моделей принятия решений в условиях конфликта или неопределенности. Решения, получаемые с помощью теории игр, полезны при составлении планов в условиях возможного противодействия конкурентов или неопределенности во внешней среде. Например, с помощью теории игр руководство может установить, что при повышении цен конкуренты не последуют их примеру, и во время отказаться от этого шага, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе.

Матричные игры. Для выбора решения применяется *платежная матрица*, или матрица решений. Она представляет собой таблицу, в которой по вертикали указываются возможные решения, а по горизонтали — состояния среды, на которую нельзя влиять. На пересечении строк и столбцов указывают результаты решения при данном состоянии среды — «платежи». Они могут быть выражены в суммах издержек, прибыли, поступлений денежных средств.

Рассмотрим пример. Суточный спрос на скоропортящийся продукт в тоннах возможен с вероятностью (спрос/вероятность): 0,0/0,2; 1,0/0,3; 2,0/0,4; 3,0/0,5. Себестоимость тонны составляет 3000 руб., продажная цена — 5000 руб., прибыль на тонну — 2000 руб. Магазин может держать запас в 0, 1,2 или 3 тонны. Дневной запас не может быть продан завтра, и остатки целиком списываются в убытки. Платежная матрица показана в табл. 7.1. По ней можно сделать наилучший выбор — заказывать ежедневно 2 тонны, что позволит в среднем получать прибыль в размере 1,90 тыс. руб. в день.

Таблица 7.1

Платежная матрица игры
при неполной информации (в тыс. руб.)

Запас	Платежи (прибыль) при спросе/его вероятность				Ожидаемая прибыль
	0,0/0,2	1,0/0,3	2,0/0,3	3,0/0,2	
1	2	3	4	5	6
0	0	0	0	0	0

1	2	3	4	5	6
1	-1*	2*	2*	2*	1,4**
2	-2*	1*	4*	4*	1,9**
3	-3*	0	3*	6*	1,5**

* Прибыль = Объем продаж (шт.) x Прибыль (на шт.) - Остаток продукции (шт.) x Убыток (на шт.).

** Ожидаемая прибыль = Сумма произведений (платежи) x Вероятность состояния спроса (в данной строке).

Модели теории массового обслуживания — теории очередей — используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Они используются для минимизации издержек в сфере обслуживания, производстве, торговле. При этом учитываются три фактора: 1) ритм изменения количества клиентов или заявок; 2) вероятностные соображения, например, каковы шансы столкнуться с необычно большим наплывом покупателей; 3) способ определения издержек ожидания и улучшения обслуживания.

Примерами полезного использования моделей могут служить следующие ситуации: ожидание в очереди на машинную обработку данных, ожидание мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, очередь в кассу. Однако если, например, клиентам приходится слишком долго ждать кассира, они могут решить перенести свои счета в другой банк. Модели очередей снабжают руководство инструментом определения числа каналов обслуживания, обеспечивающего минимум издержек и максимум прибыли.

Модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, объема готовой продукции на складах. Организации должны поддерживать некоторый уровень запасов во избежание простоев производства и задержек в сбыте. Цель использования моделей — сведение к минимуму издержек, которые подразделяют на три вида: 1) на организацию закупок (они тем больше, чем чаще делаются закупки); 2) на хранение (они пропорциональны средней величине запаса); 3) потери, связанные с отказами клиентам при исчерпании запасов.

Модели математического программирования — это многочисленные модели оптимальных по определенным критериям планов. Задачи математического программирования состоят в отыскании максимума или минимума некоторой функции при наличии ограничений на переменные — элементы решения.

Линейное программирование¹ объединяет методы решения задач, которые описываются линейными уравнениями, оно исполь-

¹ За вклад в создание теории линейного программирования академик Л.В. Канторович, единственный из числа советских экономистов, был удостоен Нобелевской премии по экономике.

зуется наиболее широко при составлении оптимальной по прибыли плана производства; выборе структуры инвестиций; составлении расписаний; разработке маршрутов перевозок.

Постановка задач линейного программирования состоит и формулировке *целевой функции* и *ограничений* — уравнений или неравенств. Например, предприятие производит продукцию двух видов — *A* и *B* и старается получить максимальную прибыль. Данные о производстве приведены в табл. 7.2.

Переменными — элементами решения являются: выпуск продукции *A* (штук), выпуск продукции *B* (штук). Целевая функция — это валовая прибыль (ВП): $ВП = 25 \times A + 40 \times B$. Ограничения таковы: 1) по производительности и загрузке сборочного цеха: $2 \times A + 4 \times B \leq 100$; 2) по производительности и загрузке отделочного цеха: $3 \times A + 2 \times B \leq 90$; 3) требование неотрицательности элементов решения: $A, B \geq 0$.

Таблица 7.2

Данные о производстве на предприятии

Цех	Производительность		Максимально возможная загрузка в неделю (часов)
	Изделие A	Изделие B	
Сборочный	2 шт./час	4 шт./час	100
Отделочный	3 шт./час	2 шт./час	90
Прибыль на единицу	25 тыс. руб.	40 тыс. руб.	*

Решим следующую задачу: $ВП = 25 \times A + 40 \times B \rightarrow \max$ при ограничениях $2 \times A + 4 \times B < 100$, $3 \times A + 2 \times B < 90$, $A \geq 0$, $B \geq 0$, которая решается на компьютере. Решение таково: $A = 20$, $B = 15$, максимальная прибыль составит 1100 тыс. рублей при полной загрузке обоих цехов¹.

Имитационное моделирование — это процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Специалисты по производству и финансам разрабатывают модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибыли в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалисты по маркетингу создают модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с изменением цен или рекламы продукции. При обучении менеджменту можно отрабатывать мастерство принятия решения в ходе сложных компьютеризированных имитационных деловых игр.

¹ Программы решения задач математического программирования включены в электронные таблицы, например MS Excel, которые есть на каждом персональном компьютере. Решение — это ввод в одну ячейку таблицы уравнения целевой функции, в другие ячейки — уравнений ограничений, затем на экран компьютера выдается отчет.

Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для применения отдельных математических методов, например, математического программирования. Эти трудности преодолеваются путем создания моделей, состоящих из отдельных элементов, в которых используются как теоретические модели, так и опытные данные.

Модели системного анализа представляют организации в виде систем. Следующие ситуации требуют применения методов системного анализа: 1) выявление и четкое формулирование проблемы в условиях большой неопределенности; 2) выбор стратегии анализа и подготовка выводов на его основе; 3) точное определение систем — границ, входов, выходов и других компонентов; 4) выявление целей развития и функционирования систем; 5) выявление функции и состава вновь создаваемой системы.

Многообразие и принципиальное различие объектов, процессов, проблем, подлежащих системному анализу, обусловило многообразие его специфических методов. Наибольшее распространение получили следующие методы:

1. *Дерево анализа проблемы* применяется для выявления и структуризации трудно понимаемых проблем, характеризующихся сложными взаимосвязями. Дерево проблемы, как правило, включает три основных ветви: 1) объект анализа и создания; 2) структура системы, решающей данную проблему; 3) порядок работы системы и способ ее взаимодействия с другими системами.

2. *Дерево целей* — эффективный способ анализа целей и задач организации. Дерево целей включает ветви основных *подцелей*, которые должны быть достигнуты до того, как станет возможным достижение главной цели. Ветви основных подцелей разделяются на ветви *подцелей более низкого уровня* и т. д.

3. *Дерево решений* — один из наиболее эффективных способов поэтапного выбора решений. Дерево решений начинается с выбора одного из вариантов — одной из ветвей, далее на этой «ветви» вновь появляется разветвление — приходится вновь проводить выбор при более ограниченных возможностях и т. д.

Экономический анализ вбирает колоссальное множество методов и моделей оценки издержек и экономических выгод, экономической эффективности проведения отдельных мероприятий и деятельности предприятия в целом¹.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Прогноз представляет собой предвидение, предсказание, основанное на определенных данных. Прогноз определяет возможности, в рамках которых могут ставиться реалистичные задачи планирова-

ния развития экономики или работы предприятия. В прогнозировании используются математические методы, подчас весьма сложные. Распространение компьютеров, простых и эффективных программных продуктов делает прогнозирование широкодоступным.

Разновидности прогнозов: *экономические прогнозы* (используются для предсказания состояния экономики и объема сбыта продукции предприятия); *прогнозы развития технологии*; *прогнозы развития конкуренции* (позволяют предсказывать стратегию и тактику конкурентов); *прогнозы на основе опросов и исследований* (дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания); *социальное прогнозирование* (используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества).

Методы прогнозирования можно разделить на две группы, причем многие методы объединяют элементы обеих групп.

Эвристические методы основываются на том, что подходы, используемые для формирования прогноза, не изложены в явной форме и неотделимы от лица, делающего прогноз. Это методы социологических исследований и экспертные методы, которые основываются на интуиции, опыте и воображении. Опрашиваемые, давая оценки, могут основывать свои суждения как непосредственно на интуиции, так и используя определенные причинно-следственные связи, данные статистики и расчетов.

Экономико-математические методы прогнозирования сформулированы математически и могут быть воспроизведены другими лицами, которые неизбежно придут к получению такого же прогноза. При использовании экономико-математических методов структура моделей устанавливается и проверяется экспериментально, в условиях, допускающих объективное наблюдение и измерение.

Статистические методы занимают особое место в прогнозировании. Методы математической и прикладной статистики применяются при планировании любых работ по прогнозированию, при обработке данных, полученных, как эвристическими методами, так и при использовании собственно экономико-математических методов. В частности, с их помощью определяют численность групп экспертов, опрашиваемых граждан, периодичность сбора данных, оценивают параметры теоретических экономико-математических моделей.

Метод сценариев — эффективное средство для прогнозирования, объединяющего качественный и количественный подходы. *Сценарий*, — модель будущего, в которой описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации. В сценарии определяются основные факторы, которые должны быть приняты во внимание, и показываются, каким образом эти факторы могут повлиять на предполагаемые события.

¹ См., например, в кн.: Басовский Л. Е. Теория экономического анализа. М.: ИНФРА-М, 2000. 210 с.

¹ См., Подробнее в кн.: Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. ИНФРА-М, 1999. 240 с.

Как правило, составляется несколько альтернативных вариантов сценариев. Сценарий — это характеристика будущего в изыскательском прогнозе, а не определение одного возможного или желательного состояния будущего. Это наиболее известный интеграционный механизм прогнозирования процессов в условиях рынка.

Сценарное прогнозирование обеспечивает: лучшее понимание ситуации, ее эволюции; оценку потенциальных угроз; выявление благоприятных возможностей; выявление возможных и целесообразных направлений деятельности; повышение уровня адаптации к изменениям внешней среды.

Продолжительность прогнозируемого периода зависит от назначения и цели прогноза. Прогнозы обычно подразделяют на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Большинство предприятий готовят **краткосрочные прогнозы** объема сбыта для операций за финансовый или календарный год. Этот прогноз сбыта используется в качестве основы для планирования всех потребностей в ресурсах. Если спрос на продукцию предприятия подвержен сезонным колебаниям, то готовятся прогнозы по месяцам или сезонам.

Некоторые предприятия ограничивают период прогноза продолжительностью одного операционного цикла, период которого измеряется длительностью одного оборота оборотных средств. Например, в торговле обычно за год совершается от 6 до 15 оборотов оборотных средств, поэтому кратчайший горизонт прогноза может составлять от двух месяцев до 25 дней.

Среднесрочные прогнозы могут составляться на 2—5 лет. Эти прогнозы часто основываются на предположении о сохранении существующих тенденций в будущем с учетом воздействия предполагаемых изменений определенных факторов, например, численности населения, конъюнктуры рынка и др.

Долгосрочные прогнозы составляются на срок свыше 3—5 лет. Многие большие организации заглядывают далеко вперед и составляют прогнозы с горизонтом до 50 лет. Значение долгосрочного прогноза зависит от сферы деятельности. Например, предприятия занятые добычей полезных ископаемых, часто планируют разработку дополнительных месторождений полезных ископаемых и создание оборудования за десятилетия до того, как они понадобятся.

Прогнозирование сбыта. Наиболее распространены следующие методы прогнозирования сбыта.

Мнение группы руководителей. На небольших предприятиях руководитель службы маркетинга готовит общий расчет будущего сбыта. Затем группа руководителей обсуждает и оценивает прогноз. Они могут предложить пересмотреть прогноз. Если их предложения аргументированы, руководитель службы маркетинга может изменить свою оценку. Окончательное решение принимает группа в составе

менеджера по маркетингу, руководителя производства, сотрудника, отвечающего за финансы, и руководителя предприятия.

Комбинация мнений работников службы сбыта. Этот метод использует комбинацию оценок отдельных торговых агентов и руководителей сбыта. Торговые агенты подготавливают оценки, которые рассматриваются и обобщаются их руководителями. Обобщенные оценки представляются руководителю службы маркетинга. Руководитель службы маркетинга готовит сводный прогноз, основанный на отчетах работников сбыта. Он может представить свой предварительный прогноз другим руководителям предприятия для дальнейшего уточнения.

Прошлый товарооборот. При этом методе используются данные о сбыте за прошлый период в качестве основы для предсказания вероятного объема сбыта в будущем. Специалист, делающий прогноз, предполагает, что товарооборот следующего года будет отличаться от текущего так же, как товарооборот текущего года отличается от прошлогоднего.

Математические модели. Этот метод основывается на использовании регрессионных, структурных и имитационных моделей, а также специальных моделей анализа временных рядов. Используя этот метод, пытаются выявить симптомы в экономике и характеристики деятельности предприятия, связанные с вероятным будущим объемом сбыта. Прогнозы основываются на оценках влияния выявленных таким образом факторов.

Для оценки влияния факторов нужно: определить наличие и тесноту корреляционной связи между объемом сбыта и показателями, характеризующими те или иные факторы; оценить временные лаги, т. е. сдвиги во времени, которые определяют, когда изменения факторов станут сказываться на объеме сбыта; разработать регрессионные или структурные модели, характеризующие влияние различных факторов на сбыт.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое планирование представляет собой предпринимаемые руководством действия и решения, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения организацией своих целей. Процесс стратегического планирования — это инструмент принятия управленческих решений.

Современной задачей стратегического планирования является обеспечение гибкости и нововведений в деятельности предприятия, необходимых для достижения целей в изменяющейся среде. Стратегическое планирование — это одно из средств воспроизведения предприятием предпринимательского поведения. В рамках стратегического планирования решаются четыре основные задачи:

распределение ресурсов предприятия, которые ограничены, таких, как дефицитные кадры — управленческий персонал и специалисты, технологии, производственные фонды, финансовые ресурсы;

адаптация к внешней среде путем действий стратегического характера, которые используют благоприятные внешние возможности, противостоят опасностям путем выявления адекватных *вариантов* деятельности — *альтернатив*, обеспечивающих приспособление к окружающим условиям;

внутренняя координация стратегической деятельности с целью эффективной интеграции внутри предприятия с учетом сильных и слабых сторон предприятия, обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии;

формирование стратегической организационной культуры путем развития мышления управленческого персонала и формирования структуры организации, стиля деятельности, нацеленных на постоянные поиски, изменения, усвоение опыта прошлых стратегических решений.

Стратегическое планирование реализуется последовательно в первые шесть этапов стратегического управления, замкнутый цикл которого состоит из восьми основных этапов:

Формулировка миссии предприятия — **Постановка целей** — **Оценка анализ внешней среды** — **Управленческое исследование предприятия** — **Анализ стратегических альтернатив** — **Выбор стратегии** — **Реализация стратегии** — **Оценка стратегии**.

Руководитель высшего звена инициирует процесс стратегического планирования, участвует в осуществлении, объединении и оценке этого процесса.

Стратегия — это основное направление деятельности, она должна быть отражена в плане, предназначенном для того, чтобы обеспечить осуществление *миссии* — главной цели организации и достижение других ее целей. Стратегия воплощается в детальный комплексный план.

Практика эффективного планирования обладает следующими особенностями:

за осуществление функции стратегического планирования отвечает небольшой планово-экономический отдел предприятия и связанные с ним отделы в стратегических хозяйственных подразделениях;

основные элементы стратегического плана формируются на совещаниях высшего руководства, проводимых ежегодно или при необходимости чаще, например, ежеквартально;

годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом, их совокупность образует внутрифирменный план, который является инструментом согласования стратегического и оперативного планирования.

Тенденцией последних лет является сокращение периодов изменения стратегий, переход к непрерывному стратегическому планированию. Стратегические планы должны быть целостными в течение возможно более длительного времени, но достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их переориентацию в любой необходимый момент времени. Стратегическое планирование опирается на результаты стратегического анализа.

Ключевыми компонентами стратегического планирования являются: выбор миссии; формулирование целей; формирование политики и стратегий; формирование процедур, правил и бюджетов.

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия организации — это основная общая цель организации, ясно выраженная причина ее существования.

Значение миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, очень велико. Выработанные на ее основе цели являются критериями оценки всех управленческих решений. Миссия детализирует статус организации и направления для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии должна включать: задачу организации по товарам и услугам, основным рынкам и основным технологиям; характеристику внешней среды, которая определяет принципы работы организации; характеристику культуры организации, определяющую ее рабочий климат, тип людей, которых привлекает такой климат.

Приведем *пример миссии*. Миссия банка заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых банком, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, путем обеспечения соответствующей прибыли акционерам банка и справедливого отношения к сотрудникам.

Выбор миссии коммерческой организации не следует путать с необходимостью работать прибыльно. Прибыль — это внутренняя проблема предприятия. Организация — открытая система, она может выжить только за счет удовлетворения потребностей вне ее самой. Руководство должно отыскать общую цель организации в окружающей среде и найти ответы на два вопроса: кто наши клиенты? какие потребности клиентов можно удовлетворить?

Миссия некоммерческих организаций часто более сложна, поскольку они имеют много различных «клиентов». Например, больница должна удовлетворять нужды своих пациентов, врачей, медицинских сестер, технических работников, местного сообщества, спонсоров, муниципального образования, если оно является учредителем и принимает участие в финансировании. Некоммерческая организация должна для себя сформулировать ориентированную на «клиента» миссию.

Ценности и цели высшего руководства. Исследования показывают, что в организациях проявляются предпочтения к определенным типам стратегий, в которых отражается ценностная ориентация высшего руководства.

Характеристики целей. *Конкретность и измеримость* являются неизменными свойствами целей организации. Например, в части удовлетворения потребностей своих сотрудников они могут быть сформулированы так: повысить удовлетворенность сотрудников на 10% в год; увеличить продвижение по службе на 15% в год; снизить текучесть кадров на 10% в год.

Ориентация целей во времени. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но и когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные и краткие временные промежутки. Долгосрочная цель, как правило, имеет горизонт планирования свыше одного года, но в зависимости от конкретных условий она может составлять и несколько месяцев и несколько десятков лет. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года, но следует иметь в виду, что ее осуществление связано с выполнением операций, их продолжительностью. Так, на судостроительном предприятии, строящем тяжелые военные корабли, краткосрочная цель, связанная с операцией постройки и сдачи военно-морскому флоту авианосца, может быть достигнута через несколько лет. Среднесрочные цели занима-

ют промежуточное положение, их горизонт планирования часто составляет не более пяти лет.

Долгосрочные цели организация формулирует в первую очередь. Затем вырабатываются более краткосрочные цели, достижение которых необходимо для обеспечения долгосрочных целей.

Достижимость — еще одно неперенное свойство целей организации. Исследования показывают, что цели являются важными мотивами поведения людей в организациях. Люди хотят достичь тех целей, которые установлены для организации, причем если цели недостижимы, мотивация работников быстро ослабевает.

Непротиворечивость — важное свойство целей. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Противоречивость целей ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение целей.

Цели организации должны быть утверждены высшим руководством, их достижение должно всесторонне стимулироваться.

Цели коммерческой организации могут касаться следующих областей: прибыльность; рынки; производительность; продукция; финансовые ресурсы; производственные мощности; исследования и внедрение новшеств; организационная структура; человеческие ресурсы; социальная ответственность.

ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Оценка внешней среды ведется по следующим направлениям:

1. Изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, автопредприятия должны постоянно оценивать динамику цен на топливо.

2. Факторы, которые представляют угрозу для текущей стратегии. Например, оценка конкурентов позволяет быть готовым к некоторым угрозам.

3. Факторы, которые представляют больше возможностей для достижения целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана оценивают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для предприятия по трем направлениям: 1) изменения, которые воздействуют, могут воздействовать на стратегию; 2) факторы, которые представляют угрозу для текущей стратегии; 3) факторы, которые определяют новые возможности достижения целей предприятия.

В процессе анализа необходимо дать ответы на три конкретных вопроса: 1) положение предприятия в настоящее время; 2) желательное положение предприятия в будущем; 3) меры, необходимые для достижения желательного положения предприятия.

Факторы внешней среды можно анализировать в следующих областях:

1. *Экономика.* Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь решающее значение для предприятия.

2. *Политика.* Необходимо следить за нормативными документами местных муниципальных, региональных властей и федеральных органов власти и управления, определяющими политику по отношению к предприятиям.

3. *Рынки.* Изменчивая рыночная среда должна представлять собой область постоянного внимания аналитиков предприятий.

3. *Технологии.* Экономический анализ новых технологий должен определять их наиболее перспективные виды и типы, в том числе в сфере производства, проектирования, торговли, связи и т. д.

4. *Международные экономические отношения.* Угрозы и возможности могут быть результатом изменений международных отношений.

5. *Конкуренция.* Анализ конкурентов должен включать: анализ будущих целей конкурентов; оценку текущей стратегии конкурентов; обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют предприятия; углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. *Социальное поведение и социальные ожидания.* К ним относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, защите интересов потребителей. Часто социальные факторы создают очень крупные проблемы для предприятия.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Управленческое обследование — это оценка функциональных сфер деятельности предприятия и анализ, направленный на выявление ее стратегически сильных и слабых сторон. В простейшем случае в обследование рекомендуется включать пять функций — маркетинг, финансы и бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ организации.

Маркетинг. Необходимо выделить семь областей для анализа:

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью действующих предприятий. В процессе анализа необходимо установить тенденции изменения доли рынка предприятия по сравнению с конкурентами.

2. *Разнообразие и качество номенклатуры товаров и услуг.* Предприятия должны активно ее расширять. Номенклатура должна быть оптимальной по прибыльности. Анализ должен дать оценку отклонений от оптимальности.

3. *Рыночная демографическая статистика.* Необходимо оценить проблемы, связанные с изменениями на рынках и в интересах потребителей.

4. *Исследования и разработки.* Еще одной проблемой являются исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде крайне необходимы исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Эффективное обслуживание помогает продать больше товаров, способствует формированию лояльности клиентов. Предприятия могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию.

6. *Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Координация и эффективность сбыта, рекламы и продвижения товара является важнейшей управленческой функцией.

7. *Прибыль.* Постоянный контроль за валовым доходом и прибылью от различных товаров и услуг является важным рычагом управления при анализе функции маркетинга.

Финансы и бухгалтерский учет. Для многих российских предприятий обследование финансов и бухгалтерского учета абсолютно необходимо, поскольку функции управления финансами на некоторых из них полностью утрачены, и руководители даже не подозревают об истинных причинах их финансовых затруднений.

Детальный анализ финансового состояния поможет выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, открыть руководству области внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Производство. Важным фактором развития предприятия является непрерывный анализ управления операциями, которые в узком смысле можно назвать производством. В ходе обследования необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Может ли предприятие производить товары или услуги с более низкими издержками по сравнению с конкурентами? Если нет, то почему?

2. Доступны ли новые материалы и комплектующие? Зависит ли предприятие от одного или ограниченного количества поставщиков? Почему?

3. Являются ли производственные мощности современными, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Можно ли снизить материальные запасы и время реализации заказов?

Существует ли система управления и контроля запасов и заказов?

5. Подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса, приходится ли прибегать к использованию временных работников? Как можно исправить данную ситуацию?

6. Может ли предприятие обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать конкуренты?

7. Существует ли на предприятии эффективная и результативная система регулирования и контроля качества?

Человеческие ресурсы. Истоки большинства проблем предприятий сосредоточены в их персонале, в людях. Основные проблемы, связанные с человеческими ресурсами, можно выявить, отыскав ответы на следующие вопросы:

1. Каков характер нынешнего и будущего типа сотрудников отрасли?
2. Каков уровень компетентности и подготовки высшего руководства?
3. Имеется ли эффективная система вознаграждения?
4. Спланирован ли порядок преемственности руководящих кадров?
5. Эффективна ли подготовка, повышение квалификации руководства?
6. Имелись ли потери ведущих специалистов? Если так, то почему?
7. Когда проводился анализ системы оценки деятельности персонала?
8. Можно ли улучшить качество, работу сотрудников путем использования кружков качества или участия работников в управлении?
9. Участвует ли персонал в доходах, прибылях и собственности?
10. Насколько эффективно организован труд?

Культура и образ организации. Эти нетрадиционные для многих отраслей факторы имеют решающее значение для успешной деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

Атмосфера или климат в организации называются *культурой организации*. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания на предприятии. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и стимулирования определенных типов поведения.

Имидж, образ предприятия, как внутри, так и вне ее, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Культура и образ подкрепляются или ослабляются репутацией предприятия. При анализе этого фактора необходимо установить следующее: степень соответствия репутации предприятия его целям; степень последовательности предприятия в своей деятельности; соотношение культуры и образа предприятия с культурой и образом других предприятий отрасли; степень привлекательности предприятия для хороших людей.

АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Стратегические альтернативы. Известно множество, более 2000 конкретных типов стратегий, реализуемых предприятиями. Но, с экономической точки зрения, перед руководством предприятия стоят только четыре основные стратегические альтернативы. Это *ограниченный рост, рост, сокращение*, а также *сочетание* этих трех

стратегий¹. Нередко отмечают, что большинство предприятий реализуют стратегию ограниченного роста. Это заблуждение. *Успешно действующие в условиях рынка предприятия* используют сочетание стратегий по отдельным группам товаров и услуг и *реализуют стратегию роста*². Остальные предприятия постепенно, а зачастую и очень быстро прекращают свое существование.

Меры роста. Могут использоваться различные меры роста, однако чаще других используют следующие: *прирост валового дохода* (валовой выручки) в планируемый период; *прирост стоимости активов* в тот же период, 3) *прирост балансовой прибыли; прирост собственного капитала*.

Сопоставление этой группы показателей с показателями уровня инфляции позволяет всесторонне оценить и классифицировать возможную общую стратегию предприятия. Главной оценкой является сопоставление прироста валового дохода с уровнем инфляции и ставкой процента по государственным ценным бумагам, депозитам.

Если прирост валового дохода выше процентных ставок, то альтернатива хозяйственной деятельности соответствует стратегии роста. Если прирост валового дохода меньше процентных ставок, но выше уровня инфляции, то речь идет о стратегии ограниченного роста. В том случае, когда альтернатива не дает прироста дохода или дает прирост не выше уровня инфляции, она определяет стратегию сокращения.

Другие показатели — прирост стоимости активов, балансовой прибыли и уставного капитала — дают руководству возможность оценить различные реализуемые стратегии.

Стратегия ограниченного роста. Часто считают, что для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Но в результате такого выбора может иметь место замаскированный инфляцией спад. Для успешно действующих предприятий *стратегия ограниченного роста* — это вынужденная стратегия, временная стратегия, для которой характерен рост производства и реализации, темпы которого не превышают темпов экономического роста в мировом сообществе.

Стратегия роста. Часто считают, что стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Для успешно развивающихся предприятий эта стратегия реализуется

¹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1997. С. 259.

² Басовский Л. Е., До Дык Хынг, Нгун Ван Нгок. Механизм роста промышленного производства и внутрифирменная стратегия. Тула: Тул. гос. пед. ун-т, 1999. С. 154-164.

в темпах роста, превышающих темпы экономического роста мировой экономики. Общество всегда рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей главное — это рост, он означает власть, а власть — это благо. Акционеры в развитых странах *рассматривают рост предприятий, как непосредственный прирост их благосостояния*, и в меньшей мере обращают внимание на текущую прибыль.

Рост может быть внутренним или внешним. *Внутренний рост* может быть достигнут путем расширения ассортимента товаров. *Внешний рост* в смежных отраслях может происходить в форме вертикального или горизонтального роста, когда производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма приобретает другую фирму отрасли. Рост может приводить к возникновению конгломератов, т. е., объединению предприятий не связанных отраслей.

Стратегия сокращения. Альтернативой, которую вынуждены иногда выбирать руководители, является стратегия сокращения. Текущий объем производства устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В рамках альтернативы сокращения может быть реализовано несколько вариантов:

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является плановое прекращение деятельности и ликвидация всех активов.

2. *Частичная ликвидация.* Часто может быть выгодным отделаться от некоторых видов деятельности, продать или ликвидировать дочерние предприятия или подразделения.

3. *Сокращение и переориентация.* В кризисной отрасли может быть выгодным сократить деятельность и увеличить объем операций по остальным видам деятельности.

Стратегия сочетания. Стратегия сочетания представляет собой объединение трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. Рассмотрев стратегические альтернативы, руководство выбирает конкретную стратегию, которая максимально повысит эффективность предприятия. Выбор оказывает сильное влияние на предприятие и должен быть однозначным.

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РОСТА И ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Формирование хозяйственных альтернатив основывается на предложениях руководителей и специалистов по ассортименту товаров и услуг предприятия, они должны быть изначально ориентированы на известные стратегии.

Эволюционный подход и маржинальный анализ. Основой формирования предложений является анализ, классификация и разделение всех ассортиментных групп товаров и услуг предприятия по классам в

соответствии с этапом жизненного цикла. Степень их попиты и перспективности оценивается *по степени снижения доли переменных издержек в цене реализации*. От класса устаревающих товаров к классу новых товаров должна *нарастать доля маржинального дохода* *покрытия*, т. е. разницы между ценой и переменными издержками. Товары и услуги предприятия можно классифицировать по модифицированной схеме Бостонской консультационной группы (БКГ). Схема такой классификации приведена в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Схема классификации товаров и услуг предприятия

Показатели классификации			Оценка результатов классификации			
Степень покрытия	Доля рынка	Темп роста продаж	Потребность в инвестировании	Этап жизненного цикла	Степень новизны товара	Оценка по классификации БКГ
Очень высокая	Малая	Высокий	Высокая	Вывод на рынок	Самый новый	«Дикие кошки»
Высокая	Большая	Очень высокий	Очень высокая	Рост	Новый	«Звезды»
Средняя	Большая	Низкий	Низкая	Зрелость	Старый	«Дойные коровы»
Низкая	Малая	Очень низкий	Отсутствует	Упадок	Устаревший	«Старые собаки»

Отбор предложений. По каждой из четырех выявленных в отдельные классы ассортиментных групп необходимо отобрать предложения, соответствующие этапам жизненного цикла товаров и услуг. Для новых товаров и услуг — «звезд» — основная стратегия, которой должны соответствовать предложения, в соответствии с теорией жизненного цикла товара является стратегия роста, но возможно применение и стратегии ограниченного роста. Для старых товаров — «коров» — основной стратегией должна быть стратегия ограниченного роста, но возможно и применение стратегии роста. Для новейших товаров — «диких кошек» — должны быть выработаны предложения по двум стратегиям — стратегии роста и, если вывод на рынок этих товаров оказывается очень труден, стратегии ограниченного роста. Для группы устаревших товаров — «собак», необходимо отобрать предложения, соответствующие стратегии ограниченного роста и стратегиям сокращения.

Составление бюджетов. Возможные результаты реализации всего комплекса альтернатив необходимо *описать путем внутрифирменного планирования в стоимостном выражении*, характеризующего текущую платежеспособность, результаты деятельности, имущественное и финансовое положение предприятия на конец планируемого пе-

риода. По каждой альтернативе составляются следующие бюджеты: бюджет прибылей и убытков, который представляет проект будущего отчета о прибылях и убытках за планируемый период; плановый баланс — проект отчетного баланса на конец планируемого периода; смета денежных средств — финансовый план платежей и поступлений по месяцам или декадам планируемого периода с выведением кассовых остатков, которые регулируются за счет кредитов при недостатке денежных средств и депозитов при избыточных остатках.

Последовательность планирования и формирования бюджетов такова:

Предложения -> Уточнение прогнозов сбыта, цен, валовой выручки по ассортиментным группам и предприятию в целом -> Расчет издержек -> Расчет бюджета прибылей и убытков -> Расчет финансового плана (сметы денежных средств) -> Расчет планового баланса.

Выбор стратегии. По каждой альтернативе на основе составленных бюджетов необходимо выполнять анализ, позволяющий оценить основные показатели роста, рентабельности, платежеспособности и ликвидности активов предприятия. Окончательный выбор варианта хозяйственной деятельности осуществляется из нескольких вариантов, среди которых наиболее важны:

вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный темп роста продаж при определенном уровне рентабельности продаж и активов, платежеспособности;

вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами максимальный объем прибыли при определенных темпах роста продаж и удовлетворительном уровне платежеспособности.

Первый вариант можно выбрать при наличии возможностей эффективного роста с высокими темпами, второй вариант — при необходимости концентрации финансовых ресурсов для исследований и разработок, которые обеспечат высокие темпы роста в будущем.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Метод достижения стратегических целей конкретизируется в дополнительных планах и указаниях, которые обеспечивают достижение промежуточных целей и определяют процесс реализации стратегического плана. Задачей этих планов и директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются предпочтительными для достижения общей цели. Основными компонентами формального планирования являются *тактика, политика, процедуры и правила*.

Тактика. Руководство должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие

краткосрочные стратегии и называют тактикой, подобно тому, как конкретный удар в военном сражении представляет собой тактику, определяемую стратегией. В качестве характеристик тактических планов можно указать следующее:

тактику разрабатывают в развитие стратегии;

тактика в значительной мере вырабатывается на уровне руководства среднего звена;

тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;

тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика. Руководство должно разрабатывать дополнительные ориентиры, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования планов. Эти ориентиры часто формулируют как политику организации.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется высшим руководством на длительный период времени. Политика — это принципы и нормы, которые определяют в каком направлении могут осуществляться действия. Она направляет действия на достижение цели или выполнение задачи и объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели; предназначена для сохранения постоянства целей, необходима для предотвращения близоруких решений, основанных на сиюминутных требованиях.

Так, политика предоставления равных возможностей трудоустройства для женщин способствует решению задач лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения руководителями женщин из числа кандидатов на должность. Она способствует выбору альтернативы не на основе личных предпочтений, а в соответствии с целями организации. Несмотря на то что политика направляет принятие решений, она в тоже время сохраняет свободу действий. Например, политика равных возможностей предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что женщины не будут подвергаться дискриминации.

Процедуры. Организации, как и люди, могут использовать прошлый опыт. Когда ситуация при принятии решения часто повторяется, руководство может считать правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом указания носят название «процедура».

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. По существу, процедура представляет собой алгоритмическое решение, которое исключает необходимость «изобретать велосипед». Процедуры описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Ра-

ботник, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила. Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может предписать правила, полностью исключающие *всякую* свободу выбора. Например, руководители часто считают необходимым исключить возможность выбора, когда высока вероятность того, что люди склонны вести себя так, что это приведет к отрицательным последствиям. Во многих организациях требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, например, с 9 до 13 часов. Это требование закрепляется в правилах внутреннего распорядка.

Правило точно определяет, что должно быть сделано в конкретной специфической ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они содержат ответ на конкретный и ограниченный вопрос.

Проблемы процедур и правил. Нередко работники воспринимают правила и процедуры как нечто, ограничивающее их действия, или что-то бессмысленное. Они могут протестовать против правил или даже не повиноваться руководству. В этом случае правила будут мешать достижению целей, независимо от того, обоснованы они или нет. Часто оказывается, что источником проблем являются не правила и не процедуры, а конфликты возникают из-за *способа, каким руководство представляет эти правила* работникам.

Современный персонал имеет лучшее образование, чем его предшественники. Подчиненные могут требовать объяснений, *почему* необходимо выполнять работу именно так, как предписано правилами или процедурами. Поэтому, если правила обоснованы и необходимы, лучшим способом достижения согласия будет информирование подчиненных о целях этих правил. В большинстве случаев, если подчиненный понимает, что правила помогают организации осуществлять деятельность более эффективно, конфликтов не возникает и правила выполняются добровольно.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Инструменты согласования планирования и контроля, стратегии и тактики — это *бюджеты и управление по целям*.

Бюджеты. Одна из основных задач планирования — эффективное *распределение ресурсов*. В стратегических планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы: какие ресурсы имеются и как их следует использовать для достижения целей. Такое планирование не отвечает и на вопрос, какие цели достижимы при имеющихся ресурсах.

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов в количественной форме для достижения целей, также представленных

в количественной форме. Бюджеты являются наиболее широко не используемым элементом формального планирования. Бшп.ншпетпо организаций составляет бюджеты в виде отдельных документов.

Измерение ресурсов и целей. Составление бюджета начинали *и выражения в числовой форме* ресурсов и целей. Для характеристики объекта, по которому составляется бюджет, используются рашы измерители, в том числе единицы времени, такие как часы, ним натуральные показатели, например, масса в тоннах. Но наиболее распространена денежная мера — рубль или его эквивалент в между народных валютах, таких, как доллары США. Количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в работе организации.

Например, необходимо заработать 10 тыс. руб. для поездки на фестиваль с помощью проведения концерта художественной самодеятельности. Для этого потребуются зал, рекламные объявления и напечатанные билеты. Не представляя стоимости этих ресурсов, можно только догадываться о подходящей цене билетов, а также их количестве. Поэтому сначала надо определить расходы. Так, стоимость аренды составит 2000 руб., стоимость рекламы и билетов — 1000 руб. Если установить цену билета в 20 руб., то, чтобы заработать 10 000 руб. необходимо продать 650 билетов:

$$(10\,000 + 2000 + 1000)/20 = 650.$$

Представление всех факторов в общепринятых денежных единицах облегчает ответ на многие вопросы о распределении ресурсов и целей.

Этапы составления бюджета. Весь процесс составления бюджета в большинстве случаев можно разделить на четыре следующих этапа:

объявление высшим руководством общих целей предприятия, например, определенного уровня объема продаж;

подготовка отделами и подразделениями оперативных смет или бюджетов отделов, которые рассчитываются на определенный период времени, например, на шесть месяцев, год;

анализ и проверка предложений по бюджету высшим руководством, после чего подразделения уточняют свои предложения на основе указаний руководства, которое распределяет ресурсы в организации;

подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов, причем эти расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или подразделения, чтобы оценить возможности достижения контрольных показателей.

Управление по целям. Весьма известным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединения планирования и контроля в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям. (Обычно для обозначения управления по целям используется английская аббревиатура — *MBO.*)

Концепцию *МВО* предложил П. Друкер в качестве метода повышения эффективности организации. Он охарактеризовал ее как систему, в которой каждый руководитель в организации должен иметь четкие цели, обеспечивающие поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне. *МВО* можно представить как процесс, состоящий из четырех этапов:

- выработка четких формулировок целей;
- разработка реалистичных планов их достижения;
- систематический контроль и измерение результатов работы;
- корректирующие меры для достижения плановых результатов.

Выработка целей. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей для организации и для себя лично, эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд.

Многие руководители убеждены в том, что подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях руководителей. Считается, что это может быть достигнуто с помощью проведения совещаний в подразделениях, где подчиненные обсуждают цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый руководитель более низкого уровня может подготовить набор контрольных показателей своего более мелкого подразделения, которое он возглавляет. Затем руководитель отдела может рассмотреть цели этих подразделений вместе с каждым подчиненным и обеспечить их увязку.

Однако широкое участие в выработке целей не всегда имеет место и даже не всегда желательно. Нередко руководители, привыкшие к незначительному участию в выработке целей, не улучшают показатели своей работы, когда их участие в формулировке целей расширяется. Кроме того, число руководителей, фактически принимающих участие в постановке целей, сокращается от высших к низшим уровням управления. Традиционная концепция организационной структуры и уменьшение свободы действий на низших уровнях организации часто накладывают ограничения на характер и степень участия в формулировке целей. Поэтому для успешного формулирования целей менеджерам необходима информационная поддержка руководства, уточнение полномочий и ответственности, поддержка специалистов и поддержка в обеспечении ресурсами, горизонтальной и вертикальной координации.

Планирование действий. Вторым этапом процесса *МВО* является планирование действий. Разработка планов дает следующие преимущества: позволяет оценить возможности достижения целей; способствует выявлению потенциальных проблем и неожиданных последствий; облегчает поиск лучших и более эффективных путей достижения целей; обеспечивает основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов; позволяет определить, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются; позволя-

ет выявить непредвиденные обстоятельства, которые следует учесть, для достижения целей.

Этап планирования разбивают на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к выполнению задачи снижения издержек на 10% в течение года, можно отнести разработку плана совершенствования производственных процессов и программы повышения квалификации работающих.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Для этого необходимо изучение операций с общих позиций и создание календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.

3. Уточнение ролей и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.

4. Оценка затрат времени для всех операций.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Потребности в ресурсах обычно определяются путем составления бюджета.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждений с подчиненными часто необходимо проводить корректировку плана действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены.

Проверка и оценка. Этап проверки и оценки наступает по истечении установленного периода времени. Его задача — оценка степени достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу.

Корректирующие меры. Последний этап процесса *МВО* — проведение корректирующих мероприятий после завершения процесса контроля. Если цели не были достигнуты и руководство точно установило причину, необходимо решить, какие меры следует принять для корректировки отклонения.

Если цели были достигнуты, то процесс *МВО* может начаться заново с установления целей на предстоящий период.

Эффективность программ МВО. Управление по целям имеет множество сторонников, так как известно много примеров положительных результатов применения этого метода.

Практическая обоснованность МВО. Многочисленные исследования показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, для кого цели не установлены. Постановка конкретных целей повышает производительность труда потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата. Если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они понимают, что вероятность достижения результатов высока, что, прилагая определен-

ные усилия, они могут достичь цели и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация в отношении достижения цели резко возрастает.

Проведено множество исследований, показывающих, что *предоставление людям информации о результатах их работы повышает их производительность*. Такая информация наиболее эффективна, если она конкретна, прямо относится к делу и своевременна.

Причины неудач внедрения программ МВО. Известно много случаев, когда программы МВО терпели неудачу. Одна из причин неудач — слишком большое внимание к участию работников в постановке своих целей. Исследования показали, что привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию индивидов и повышает их производительность, но в некоторых ситуациях такое участие неуместно и неэффективно.

Более существенной является проблема, которая состоит в том, что руководству часто не удается использовать все аспекты МВО. Причинами могут быть отсутствие поддержки высшего руководства, недостаточная квалификация руководителей, невозможность видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Сложность стратегического планирования. Разработка и реализация стратегического плана кажется простым процессом только на первый взгляд. Попытки многих организаций быстро освоить методы и наладить современное стратегическое управление часто не дают результатов. Поэтому непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайно важное значение для долгосрочного успеха плана.

Разработчики стратегических планов в успешно действующих организациях постоянно ищут что-то новое и вырабатывают новые подходы и методы. Стратегическое планирование — это идущий сверху вниз процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством. Проверка стратегического плана должна осуществляться официально, на основе четких критериев и процедур.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с поставленными в стратегическом плане целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно.

При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

- 1. Совместима ли стратегия с возможностями организации?
- 2. Предполагает ли стратегия разумную степень риска?

- 3. Обладает ли организация достаточными ресурсами реализации стратегии?
- 4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
- 5. Является ли эта стратегия лучшим способом использования ресурсов предприятия?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые применяются в процессе оценки. В табл. 8.2 представлены критерии, используемые в американских компаниях.

Таблица 8.2

Количественные и качественные критерии оценки стратегии	
КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ	
Доля рынка	Удовлетворенность работников
Рост объема продаж	Чистая прибыль
Дни, потерянные из-за забастовок	Курс акций
Уровень затрат и эффективности производства	Норма дивидендов
Уровень затрат и эффективности сбыта	Доход в расчете на акцию
Текущее кадров	Прибыль на капитал
Невыходы на работу	Выплаты по ценным бумагам
КАЧЕСТВЕННЫЕ	
Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров	
Расширение объема услуг клиентам	
Углубление знания рынка	
Снижение количества опасностей	
Использование возможностей	

При определении количественных показателей и оценке стратегии возникают различные проблемы. Значительное влияние на оценку стратегии оказывает фактор времени, а в акционерных компаниях — давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов. Одной из причин успеха японского менеджмента является приверженность долгосрочным программам.

Серьезной проблемой является точность оценок. Руководители обладают возможностью подправить данные и отчеты так, чтобы улучшить результаты работы. Для того чтобы оценка процесса стратегического планирования была объективной, следует использовать стандартизованные критерии.

Проверка соответствия стратегии и структуры организации. После выбора стратегии и разработки последующего плана руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению целей. Стратегия опре-

деляет структуру. Концептуально структуры всегда должны отражать стратегию. Поэтому процесс реализации стратегии можно представить в виде последовательности действий, включающей 13 этапов, образующих замкнутую цепь:

—» *Определение стратегии и количественно измеримых целей организации* —» *Оценка и при необходимости изменение организационной структуры* —» *Распределение ресурсов по подразделениям* —» *Определение ключевых управленческих задач* —» *Постановка задач для подразделений или изменение структуры* —» *Делегирование полномочий и установление методов координации* —» *Определение политики в качестве ориентира действий* —» *Уточнение целей отдельных руководителей* —» *Определение критериев и методов измерения результатов* —» *Создание информационной системы для получения адекватных и своевременных данных* —» *Формирование системы вознаграждения, обеспечивающей требуемое поведение* —» *Воспитание и обучение руководителей в соответствии с ценностями и стилем работы организации* —» *Оценка результатов, определение недостатков, обеспечение обратной связи* —»

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует организация. Часто встречающаяся ошибка высшего руководства состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру организации. Это приводит к неудачам. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана.

Многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой не только по форме, но и по существу, поэтому многие руководители стараются не затруднять себя проработкой этапов перестройки организации. Однако это приводит к тому, что хорошо задуманные стратегии не реализуются.

Глава Э

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

Организация — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей. Организация как процесс — это *функция*, которая связана с систематической координацией многих задач и формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Очень важная, но не очень заметная сторона устройства организаций — это взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников и обеспечивают возможность распределения и координации задач. Руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий путем делегирования полномочий и ответственности.

Делегирование в теории управления означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Это средство распределения задач среди сотрудников, выполнить которые необходимо для достижения целей всей организации. Если важная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Но в большинстве случаев это просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Делегирование, по сути, превращает человека в руководителя.

Несмотря на свое значение, делегирование часто неправильно понимаемая и неправильно используемая концепция управления. Не понимая сущность и необходимость делегирования, многие предприниматели терпели неудачу, когда организации, создаваемые ими, становились более крупными.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под *обязательством* понимают то, что от человека ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Человек заключает контракт с организацией на выполнение задач определенной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем руководителем, который передает ему полномочия.

Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на сборочном конвейере автозавода поступающему делегируется задача монтажа оборудования на автомобиле. Соглашаясь на эту работу и получая вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для автозавода. Рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

При этом важно осознавать, что делегирование *не подразумевает полную передачу ответственности*. Руководитель *не может сокращать свою ответственность*, передавая ее подчиненному. Лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, если рабочий не выполнит сменное задание и в результате цех не выполнит свой сменный план, начальник цеха, а не рабочий, должен отвечать перед директором. Большой объем ответственности является одной из важнейших причин высоких окладов высших менеджеров.

Организационные полномочия. Если кто-то примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Когда человек меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако, поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий человеку.

Две концепции полномочий. Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Например, на российском предприятии чаще всего руководитель расчетного отдела получает свои полномочия от главного бухгалтера, а тот — от генерального директора. Это и есть *концепция делегирования полномочий* руководителями своим подчиненным.

Однако подчиненный имеет право отклонить требования начальника. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передача полномочий не происходит, это и есть *концепция принятия полномочий*. Концепция принятия полномочий признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия.

Пределы полномочий. Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами,

правилами и должностными инструкциями, изложенными и письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, провысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, даже если его станок сломался.

Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организацией. Но и полномочия высшего руководства, конечно, ограничены. Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями, иногда не меньше, чем формальными законами.

Полномочия и власть нередко путают друг с другом. Полномочия, определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть без полномочий. Например, финансовый директор предприятия уполномочен подписывать платежные поручения и обладает властью или способностью переводить деньги на собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если он совершит кражу, генеральный директор обладает и властью, и полномочиями для того, чтобы его уволить. Но, разработав хитрый план, нечестный финансист избежит преследования, скрывшись из страны. Полномочия определяют, что человек, занимающий должность, имеет право делать. Власть определяет, что он может делать.

ЛИНЕЙНЫЕ И ШТАБНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Линейные полномочия предоставляют руководителю установленную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в пределах, которые установлены организацией, законом или обычаями. Например, директор завода, обладающий линейными полномочиями по распоряжению ресурсами, может использовать средства завода на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Он может иметь право принимать решения, каких работников следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления в организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку в иерархически построенных орга-

низациях полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью*, или *цепью команд*. Наглядный пример цепи команд — иерархия в армии. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам различия, иерархия строится в виде цепи команд, движущихся сверху вниз.

Типы административного аппарата. В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации. Административный аппарат впервые, по-видимому, появился в армии. Трудно, а порой и невозможно, командировать в пылу сражения эффективно командовать своими людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но, поскольку и планирование, и управление необходимы для победы в любой военной операции, то должен быть найден способ их обеспечения.

В результате было принято решение разделить задачу достижения победы в войнах между двумя видами военных специалистов: штабными офицерами, которые составляют планы, и офицерами, которые командуют солдатами в сражении. При этом полномочия командования людьми были отобраны у штабных офицеров, но их обязали помогать старшим офицерам линейной организации. Штабные офицеры могли рекомендовать стратегию и получить возможность ее реализации войсками, но не могли непосредственно отдавать им команды. Офицеров, которые сражались на линии огня, стали называть строевыми.

В связи с изменчивостью внешней среды концепция штаба была расширена, модифицирована и перенесена в различные организации. В настоящее время существует множество типов административных аппаратов — штабов и вариантов штабных полномочий. Административный, т. е. штабной аппарат, выполняет множество функций. Обычно штабной аппарат классифицируют по двум или трем основным типам с учетом этих функций.

Консультативный аппарат. Если линейный руководитель сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, он может пригласить Соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат. Обязанность этих специалистов — консультировать линейного руководителя. Часто консультативный аппарат используется в области права, новой или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, в работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. Функции аппарата часто распространяются на выполнение определенных услуг. Например, управления или отделы кадров, имеющиеся в большинстве организаций, ведут личные дела сотрудников, находят и проверяют потенциальных кандидатов на работу, подыскивают требуемые кадры для линейных руководителей. Обслуживающий персонал используется во многих

сферах, к которым, в частности, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, планирование, материально-техническое снабжение. Функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата. В него входят, как правило, секретарь, помощник руководителя. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации этот аппарат не имеет никаких полномочий, он действует по поручению руководителя. Но посредством планирования назначений и фильтрации информации он может контролировать доступ к руководителю. Если руководитель прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого аппарата может быть очень велика.

Разновидности штабных полномочий весьма многообразны.

Рекомендательные полномочия. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейного руководителя, когда он обращался за советом. Линейные руководители при таком уровне полномочий аппарата могут по своему выбору решить проблему, опираясь на полученные рекомендации, не считаться с ними или даже не ставить аппарат в известность о наличии и решении проблем. Такое положение может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом.

Обязательные согласования. Поскольку аппарат может испытывать трудности в работе с линейным руководством, организации иногда расширяют полномочия аппарата до обязательного согласования с ним каких-либо решений. В этом случае линейное руководство должно обсуждать соответствующие ситуации с аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако на самом деле линейные руководители не обязаны следовать рекомендациям аппарата. Например, часто правила предприятия предписывают проведение исследований рынка перед принятием решения о производстве нового продукта. Проведя исследования, специалисты аппарата дадут рекомендации, только после ознакомления с ними линейное руководство примет решение, которое не обязательно будет учитывать рекомендации маркетологов.

Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью *параллельных полномочий* является формирование системы контроля, необходимого для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, и Государственная Дума, и Совет Федерации должны одобрить все законы, прежде чем их утвердит Президент России и они

приобретут официальный статус. Параллельные полномочия часто используют для контроля расходов, для чего требуются две подписи на документах, направляемых в банк.

Функциональные полномочия аппарата заключаются в предоставлении ему возможности как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. Линейные полномочия высшего руководителя в организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия отчасти устраняют различия между линейными и штабными обязанностями. Функциональные полномочия широко распространены из-за глубокой специализации в современных организациях.

Линейные полномочия внутри аппарата необходимы в крупных организациях, административный аппарат которых может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями основывается на решении руководства о том, каким будет каждый конкретный вид деятельности — линейным или аппаратным. Это решение должно основываться на оценке того, насколько непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Если какой-либо вид деятельности не способствует достижению целей организации, его следует просто исключить. Вопрос в данном случае заключается не в важности деятельности, а в том, насколько *непосредственно* она относится к основной миссии организации.

Линейная деятельность — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций как квалифицированная медицинская сестра и профессор-консультант помогают хирургу во время операции. Хирург смог бы спасти жизнь пациента и без них, но с их участием риск намного уменьшается и работа выполняется более успешно. При этом медсестра и консультант не могут успешно выполнить операцию самостоятельно.

Определение того, какие виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. Например, обучение на предприятии обычно является либо аппаратной деятельностью, либо одной из обязанностей линейного

руководителя. Но в университете преподавание — основная деятельность организации. Также на производственном предприятии бухгалтерский учет — аппаратная деятельность, а в фирме, предоставляющей бухгалтерские услуги, ведение учета у клиентом — основная деятельность.

Линейные полномочия и координация. Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате цепь команд играют важную роль в процессе координации деятельности организации. Линейные полномочия точно определяют взаимоотношения подчиненных и руководителей. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает перед делегирующим за их выполнение. Если подчиненный сталкивается с проблемами, то он точно знает, к кому следует обратиться за решением. Если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается «по команде» вышестоящему.

Единоначалие основывается на представлении о том, что наилучший способ обеспечения точности выполнения заданий заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед *одним* начальником и получал приказы только от *одного* начальника. Согласно *принципу единоначалия*, работник должен получать полномочия только от одного человека и отвечать только перед ним. В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителем высшего ранга. Так же и руководитель высшего ранга не может дать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. При большой длине цепи команд соблюдение принципа единоначалия в некоторых случаях может значительно замедлить обмен информацией и принятие решений. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма.

Ограничение нормы управляемости. Норма управляемости, определяемая как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Опыт привел к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может привести к возникновению сложных проблем. Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Предлагался широкий диапазон, ряд авторов считали наилучшей норму от 5 до 10 подчиненных. Исследования показывают, что эта норма широко варьируется.

Проблемы эффективного делегирования. Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего

выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Делегирование связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять поставленные задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха.

Причины нежелания руководителей делегировать полномочия, а подчиненных принимать ответственность обобщил У. Ньюмен, который отметил пять причин нежелания делегировать полномочия:

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше», которое несостоятельно, так как руководитель должен планировать и контролировать, а подчиненный выполнять менее важную работу, пусть даже несколько хуже руководителя. Если не разрешать подчиненным выполнять задания с дополнительными полномочиями, не следует ожидать повышения их квалификации.

2. Отсутствие способности к руководству. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают общей картиной деятельности и не могут, осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. Отсутствие доверия к подчиненным, которые в этом случае теряют инициативность и чувствуют необходимость часто обращаться к руководителю. Это, в свою очередь, усиливает недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий нужно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Контроль дает гарантию того, что проблемы будут выявлены прежде, чем достигнут катастрофических масштабов.

Подчиненные могут блокировать делегирование по следующим причинам: подчиненный считает удобнее спросить начальника, что делать, чем самому решать проблему; подчиненный боится критики за совершенные ошибки и уклоняется от нее, поскольку большая ответственность увеличивает вероятность ошибки; у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания; у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или он считает, что это так; у подчиненного отсутствует уверенность в себе; подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для дополнительной ответственности.

Преодоление проблем. Руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства

и оказания влияния. Большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия, а не рс.ш> критикуя, чтобы указать на недостатки в работе.

Четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы весьма важны для эффективного делегирования. Если подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. Подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни глупо выглядеть или из-за того, что слишком торопится приступить за работу. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий обеспечивает эффективность делегирования.

* Весьма важно соответствие между полномочиями и ответственностью. Руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это и есть *принцип соответствия*. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. Например, управляющий, получивший задание увеличить сбыт пейджеров, может принять ответственность и выполнить это задание, только если получит полномочия провести рекламную кампанию и использовать мотивационные стимулы по отношению к коммерческим агентам.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Люди в основном не считают привлекательными эти дополнительные обязанности, а во многих организациях желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Исследования показывают: работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Эти вознаграждения могут выступать в форме дополнительной оплаты, повышения по службе, необычного звания, благодарности; особого статуса или более комфортных условий работы. Важно создать также систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ВЫБОР СТРУКТУРЫ

Планирование и организационное проектирование должно базироваться на стратегических планах организации, поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией целей. Многие теоретики менеджмента считают, что выбор общей структуры организации — это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих главных целей. Однако исследования показали, что это иная, отличная функция, хотя структура организации определяется стратегией.

Этапы организационного проектирования. По классической теории организации и по мнению большинства менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Разработка организационной структуры схожа с процессом планирования. Последовательность действий при этом такова:

1. *Деление организации по горизонтали на крупные блоки*, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Определение видов деятельности линейных и штабных подразделений.

2. *Установление соотношения полномочий различных должностей.* Руководство устанавливает цепь команд, производит дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы эффективно использовать специализацию.

3. *Определение должностных обязанностей* как совокупности определенных задач и функций и возложение их выполнения на конкретных лиц. Руководство может разрабатывать конкретные задачи и закрепляет их за исполнителями, которые несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия.

Бюрократия ассоциируется с канцелярской волокитой, плохой работой организаций. Причиной этих негативных явлений является не бюрократия, а недостатки в реализации правил работы и целей

организации, трудности, связанные с размером организации и ни ведением сотрудников. Концепция бюрократии — это одна из импративных моделей организации.

Основные характеристики системы, называемой рациональной бюрократией, таковы: 1) четкое разделение труда, приводящее к появлению высококвалифицированных специалистов на каждой должности; 2) иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему; 3) наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей, координацию разных задач; 4) формальная обезличенность, с которой официальные лица выполняют свои должностные обязанности; 5) осуществление найма на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями; 6) защищенность служащих от произвольных увольнений.

Бюрократическая организационная структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, идущих сверху вниз, наличием правил и норм поведения персонала, подбором кадров по деловым и профессиональным качествам. Бюрократию часто называют также классической организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии.

Отрицательные характеристики бюрократии. Бюрократические структуры неоднократно подвергались критике за неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников. Трудности, возникающие в таких структурах, связаны с увеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие вопросы и проблемы решаются, только исходя из прецедентов.

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

Функциональная департаментализация — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем задачам, которые они выполняют.

Основные функциональные блоки предприятий — отделы производства, маркетинга и финансов. Это широкие области деятельно-

сти или функции, которые имеются на каждом предприятии. Конкретные названия таких подразделений могут варьировать. Например, транспорт — это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому функциональные подразделения обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов.

Если размер всей организации или отдела велик, то основные функциональные отделы можно, в свою очередь, подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производными.

Преимущества функциональной структуры таковы:

1) она стимулирует деловую и профессиональную специализацию;

2) она уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях;

3) она улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатки функциональной структуры таковы:

1) подразделения могут быть более заинтересованы в реализации собственных целей, чем общих целей всей организации, что ведет к конфликтам между функциональными областями;

2) в большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые действуют в стабильных внешних условиях, в которых требуется решение стандартных управленческих задач, например, в традиционных отраслях промышленности.

Дивизиональная структура. Чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером организации, диверсификацией и изменениями внешней среды, руководство этих организаций использует дивизиональную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров, услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Продуктовая структура — один из наиболее распространенных способов развития предприятий, который состоит в создании отделений по каждому основному продукту, каждой основной сфере деятельности. При этой структуре полномочия по руководству деятельностью, связанной с каким-либо продуктом или услугой, передаются одному руководителю, который является ответственным за данный тип продукции.

Продуктовая структура позволяет крупному предприятию уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один вид продукции. Недостаток продуктовой структуры — дублирование одних и тех же видов работ для различных видов продукции, поскольку в каждом продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения.

Организационная структура, ориентированная на потребителя, создается, если каждая группа или рынок, который обслуживает

организация, имеет четко определенные или специфические потребности. Цель структуры состоит в том, чтобы удовлетворить конкретных потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу, поэтому в организации создаются отделы по обслуживанию конкретных групп потребителей.

Например, издательства имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых, юношества, учебниками. Каждое из этих подразделений действует практически как независимая организация.

Региональная организационная структура в виде подразделений по регионам создается, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Выбор ориентации отделений зависит от размеров и сферы деятельности организации. Многонациональные компании в большинстве случаев в той или иной форме используют дивизиональные организационные структуры.

Организационные структуры международных компаний. Выбор организационной структуры определяют три стратегические задачи: 1) побудить организацию, действовавшую в основном внутри страны, полностью использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом; 2) наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне; 3) координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений во многих странах, сохраняя имидж организации.

Предприниматель, который хочет выйти на зарубежные рынки с каким-либо видом новой продукции, обычно вводит должность управляющего экспортом, который подчиняется руководству отдела маркетинга. Значительно увеличив объем продаж на зарубежных рынках, начинают создавать зарубежные производственные филиалы, руководители которых подчиняются исполнительному директору предприятия. Центральное руководство обычно оказывает помощь своим зарубежным филиалам в вопросах производства, маркетинга, финансовых и людских ресурсов.

По мере дальнейшего роста деловой активности предприятия на международных рынках оно создает специальное международное отделение. Все функции, обеспечивающие деятельность за рубежом, концентрируются в этом подразделении, его руководитель подчиняется генеральному директору. По мере роста объема зарубежных продаж, расширения ассортимента выпускаемой продукции организации обычно переходят к формированию глобальной структуры, для того чтобы принимать эффективные решения

в отношении своей деятельности на различных международных рынках.

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Адаптивные и механистические организационные структуры.

С 60-х годов многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие по сравнению с бюрократией типы организационных структур. Такие структуры называются *адаптивными*, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями организации.

Механистические бюрократические структуры основаны на том, что в структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом. Руководство должно решать, насколько эти частные задачи соответствуют задачам всей организации.

Адаптивные структуры — это структуры, в которых сотрудники должны решать свои конкретные задачи в свете задач организации в целом. Часть формальных должностных обязанностей отпадает, так как их пришлось бы постоянно пересматривать. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов — это скорее, консультации коллег, чем приказ начальника подчиненному. Первичный элемент адаптивной структуры — слаженная команда.

Реальные структуры организаций обладают признаками как механистических, так и адаптивных структур в разных соотношениях. На практике весьма часто различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Например, в производственных подразделениях используют механистические структуры, а в научно-исследовательских — адаптивные.

Проектная организация — это *временная* структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Для этого собирают в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации. Команда осуществляет сложный проект в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за установленные пределы затрат. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем отделе или уходят из этой организации.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых *чистых*, или *сводных*, *проектных структурах* временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. Руководителю проекта подчинены не только члены группы, но и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто

проектные структуры используются только для решения каких-либо крупномасштабных задач, например, создания космического корабля. Чаще кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

Матричные структуры организации отличаются тем, что члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми *проектными полномочиями*. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы поданному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование работ по проекту.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Главные проблемы возникают из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия и часто приводит к конфликтам. Но несмотря на это, матричная организация широко используется во многих отраслях: химической промышленности, банковском деле и страховании, производстве вычислительной техники, правительственных учреждениях.

Организация конгломератного типа. Организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для конкретной ситуации. Так, в одном отделении организации используется продуктовая структура, в другом — функциональная структура, а в третьем — проектная или матричная.

Высшее руководство отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд организаций, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми. Они почти полностью автономны в отношении оперативных решений, подчинены главной организации в основном в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных финансовых или иных результатов, но как этого достичь определяется ими самостоятельно. Руководство конгломерата обычно дает возможность руководству каждой входящей в его состав организации выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит. •

Конгломерат может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Степень централизации определяется степенью сосредоточения полномочий, необходимых для принятия важнейших решений высшим руководством. Степень централизации определяется относительной степенью делегирования прав и полномочий. Оценить степень централизации можно, определив следующие ее характеристики:

1. *Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* Чем больше решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем больше степень децентрализации.

2. *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные со значительными затратами ресурсов или направлением деятельности в новое русло.

3. *Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация является скорее децентрализованной.

4. *Степень контроля за работой подчиненных.* В децентрализованной организации высшее руководство редко проверяет оперативные решения подчиненных руководителей. Действия руководства оцениваются по достигнутым результатам, например, по уровню прибыльности и роста организации.

В одной организации одни подразделения могут быть более централизованы, чем другие. Например, в больницах административные функции высоко централизованы, но лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях.

Степень централизации или децентрализации определяется степенью делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Обычно даже в децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики, разработка финансовой и бухгалтерской системы.

Факторы, определяющие степень децентрализации. В период смены технологических укладов после первой мировой войны во многих крупных американских компаниях для обеспечения дальнейшего роста и повышения эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, сочли необходимым делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управле-

ния. Так эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, руководителям отделений было делегировано право принимать решения в областях, непосредственно связанных с продукцией и услугами.

Подобная тенденция имела место и в период следующей смены технологических укладов. Американские компании, начиная с 60-х годов, японские — с 70-х, активно переходили к децентрализации. Однако в периоды стабилизации наблюдались и тенденции усиления централизации. Например, в 1984 г. американская компания «Дженерал Моторс» реорганизовала свою структуру, сделав ее более централизованной. Она сократила число отделений, которые самостоятельно разрабатывали и производили собственные модели автомобилей, с пяти до двух. В 1994 г. японская фирма «Сони» провела реорганизацию, сократив число стратегических подразделений с нескольких десятков до восьми.

Преимущества централизации: 1) улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых неопытными руководителями; 2) позволяет избежать роста и развития одних подразделений организации за счет других; 3) способствует использованию опыта и знаний персонала центрального административного органа.

Преимущества децентрализации: 1) управление крупными организациями централизованно просто невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации; 2) дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всех стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает; 3) стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией, поскольку при децентрализованном подходе руководитель подразделения может хорошо понимать процесс его функционирования, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения, может испытывать такой же энтузиазм, как и независимый предприниматель; 4) помогает подготовке молодого руководителя к более, высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры, что обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей.

Интеграция структуры. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает потенциальную эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать весь этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений.

Интеграция — это процесс достижения единства усилий всех подсистем, подразделений организации для реализации ее задач и

целей. Для достижения единства усилий руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех подразделений. Важнейшее условие интеграции — единство целей. В процессах планирования и организации единство целей не дает подразделениям возможности тянуть организацию в разных направлениях и растрачивать силы.

Влияние интеграции на достижение целей организации. Для достижения эффективности интеграции высшее руководство должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия на *общих целях*. Если каждое подразделение и сотрудник будут работать эффективно, это совсем не означает, что общие цели будут достигнуты.

Например, предприятие производит модную одежду в условиях жесткой конкуренции, частых изменений в номенклатуре изделий, периодической замены поставщиков в связи с изменением спроса на виды тканей для удовлетворения потребительского спроса. Такому предприятию необходимо наладить эффективную интеграцию и информационную взаимосвязь между отделом сбыта и производственным отделом. Если отдел сбыта и производственный отдел будут действовать независимо друг от друга вместо совместной работы для достижения общих целей, то предприятие будет лихорадить.

Методы достижения эффективной интеграции выбираются в зависимости от среды, в которой этой организации приходится действовать. Существует несколько методов эффективной интеграции, основные из которых приведены в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Методы интеграции при различных типах окружающей среды

Типы окружающей среды	Типы организаций	Способы интеграции
Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с медленными изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация, подразделения, использующие технологии массового производства и рабочую силу невысокой квалификации	Правила. Процедуры. Графики. Иерархические структуры управления
Подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и конкурентов	Организация, подразделения, использующие гибкие и индивидуальные технологии производства, с разнообразными задачами и квалифицированной рабочей силой	Многофункциональные творческие коллективы, рабочие группы. Личные взаимосвязи. Сводные комитеты и совещания

Методы административной школы, в том числе правила и процедуры эффективны в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды. В организациях, действующих и быстро меняющихся условиях, более эффективный способ интеграции — установление крепких личных связей, использование таких организационных форм, как комитеты, временные рабочие группы, комиссии и межотдельские совещания.

МОТИВАЦИЯ

ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ МОТИВАЦИИ

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Старые концепции мотивации. Многие руководители, особенно не имеющие специальной подготовки, испытывают сильное влияние этих концепций. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности более сложны и трудны, чем раньше.

«**Метод кнута и пряника**» хорошо известен на протяжении веков. В преданиях и мифах можно найти множество историй, в которых цари держат награду перед глазами героя или заносят меч над его головой. Долгое время считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей стала улучшаться, и управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Попытки использовать методы психологии. Еще Тейлор и Гилбрет писали, что «новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и достигли Америки». С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии, и то, что мотивация по типу «кнута и пряника» недостаточна. Мэйо и его сотрудники в ходе восьмилетних исследований поведения работника на рабочем месте пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда.

Современные теории мотивации. Исследование поведения человека в трудовом процессе дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера—Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Нужды и потребности. Человек испытывает нужду, когда он физиологически или психологически ощущает нехватку чего-либо. В соответствии с культурным укладом нужда может приобрести характер конкретной потребности. Большинство психологов соглашались, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные, которые часто называют нуждами, и вторичные потребности, или просто потребности.

Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Это потребности в пище, воде, потребности дышать, спать, потребности в общении.

Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Среди них заметное место занимают социально-психологические, например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Люди имеют различный жизненный опыт, поэтому вторичные потребности значительно различаются.

Мотивационное поведение состоит в том, что потребности человека служат мотивом к действию. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Закон результата заключается в том, что степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В соответствии с этим законом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого поведения, которое ассоциируется с неудовлетворением. Если конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными, то люди запоминают, каким образом им удалось добиться этого. В следующий раз человек, встретившись с проблемой, пытается разрешить ее одобренным способом.

Проблемы мотивации через потребности обусловлены тем, что существует множество разнообразных конкретных человеческих потребностей, целей, которые, по мнению разных людей, приводят к удовлетворению их потребностей, и типов поведения при

достижении этих целей. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре, культурным укладом и приобретенным опытом. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, может не иметь значения для других.

Вознаграждение — это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей значительно различается, как и оценка вознаграждения.

Внутреннее вознаграждение — это то удовлетворение, которое приносит сама работа. Так, внутренним вознаграждением является чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, — это тоже внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение обеспечивает организация. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного престижа, похвалы и признание, а также дополнительные выплаты и отпуска.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Иерархия потребностей по Маслоу, доработанная психологом из Гарварда, Мурреем, включает:

физиологические потребности, удовлетворение которых необходимо для выживания. К ним относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности;

потребности в безопасности и уверенности в будущем. К ним относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

социальные потребности. К ним относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;

потребности в уважении. К ним относятся потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

потребности самовыражения. К ним относятся потребности реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Мотивационная иерархия потребностей. По теории Маслоу, потребности первых, т. е. нижних уровней, требуют немедленного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека в первую очередь, после чего начинают проявляться потребности более высоких уровней. В каждый момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него

является более важной или сильной. Прежде чем потребность ело-дующего уровня станет наиболее мощным определяющим фак-том в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться п-ти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобных и безопасных условиях, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контак-тах, а затем начнет активно стремиться к достижению уважения со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важ-нейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенци-альными возможностями.

На практике эта иерархия не столь четкая, как предполагает теория Маслоу.

Использование теории Маслоу в управлении. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Российским менеджерам необходимо знать, что в большинстве случаев в связи с низким уровнем жизни в стране, с одной стороны, и с высоким уровнем образования, с другой стороны, им необходи-мо мотивировать подчиненных, используя *все уровни потребностей в комплексе*. С помощью только экономических стимулов удовлетворя-ются потребности низших уровней. Рекомендации по удовлетво-рению потребностей высших уровней приведены в табл. 11.1.

Таблица 11.1

Рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней

Социальные потребности	Потребности в уважении	Потребности в самовыражении
1	2	3
1. Создавайте в коллективах чувство единой команды. 2. Стройте работу так, чтобы сотрудники могли общаться. 3. Проводите с подчиненными периодические совещания. 4. Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации ущерба. 5. Создавайте условия для социальной активности ра-	1. Предлагайте подчиненным содержательную работу. 2. Обеспечьте им положи-тельную обратную связь с достигнутыми результа-тами. 3. Высоко оценивайте и поощ-ряйте достигнутые подчи-ненными результаты. 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.	1. Обеспечивайте подчинен-ным возможности для обу-чения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал. 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую, от них полной отдачи. 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

1	2	3
ботников организации вне ее рамок.	5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия. 6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице. 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.	

Теория потребностей МакКлелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Д. МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности определяет заинтересованность людей в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая даст им обширные возможности социального общения. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей в отдельные группы.

Двухфакторная теория Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять гигиенические факторы и мотивацию.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывают удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, по-

литику администрации, степень контроля, отношения с мшипшт. руководителем, подчиненными.

Мотивация связана с самим характером и сущностью рисимм. Отсутствие или неадекватность мотивации не приводит к неудим творенности работой, но ее наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. К мотивации могут быть отнесены успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможность творческого роста, высокая ответственность.

Применимость теории Герцберга на практике проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать на то, что они предпочитают.

Критика этой теории связана с тем, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, между удовлетворением от работы и производительностью труда далеко не всегда есть тесная связь.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Теория ожиданий связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности — не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания — это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: *затраты труда -> результаты; результаты -> вознаграждение; вознаграждение -> удовлетворенность вознаграждением**.

Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки- работника, его плохой подготовки или неправильного обучения, недостаточности прав у работника для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении вознаграждений результатов — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью, также определяет мотивацию в теории ожиданий. **Валентность** — это предполагаемая степень относительного удов-

летворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного вознаграждения. Если ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать.

Если значение любого из факторов мотивации будет мало, то будет слабой мотивация, и низки результаты труда.

Использование теории ожиданий на практике. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. Кроме того, менеджер должен знать, как тот или иной их подчиненный оценивает тот или иной вид вознаграждения. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно подтверждают положения теории ожиданий, но при этом отмечается необходимость доработки ее технических, концептуальных и методологических основ.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, например, работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Те кто считают, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение.

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удастся установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам.

Модель Портера—Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: *затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, воз-*

награждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться цепноеп. вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами — человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов: 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит: 1) от ценности вознаграждения; 2) от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь: 1) внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения; 2) внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Использование модели Портера—Лоулера на практике. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Модель Портера—Лоулера показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

МОТИВАЦИЯ И КОМПЕНСАЦИЯ

Денежное вознаграждение — наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников, но оценки размеров денежного вознаграждения противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что наиболее нпжпы

социальные потребности людей, тогда как сторонники теории научного управления считают, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению мотивации.

Исследователи-бихевиористы установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты.

Компенсация и мотивация. Исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Теоретически в организациях должна существовать однозначная связь между тем, что и как делает работник и сколько за это получает. Оплата и результативность, оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе этого лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или, более конкретно, то, насколько эффективно он работал.

Программы оплаты и стимулирования труда. Необходимо иметь в виду, что мотивация работника сопряжена с общей системой вознаграждений в организации, которая может обеспечить огромное их разнообразие, стимулируя интенсификацию труда. В организации и вне ее может происходить множество событий, которые будут блокировать связь между результатами труда и вознаграждением.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением — это *комплексная программа оплаты и стимулирования труда*. *Текущая программа* — это денежное вознаграждение и комплекс компенсационных и поощрительных мер. В комплексной программе должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и сотни других мер, которые могут иногда существенно усиливать и дополнять текущую программу оплаты и стимулирования труда и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей программе.

При разработке программ следует иметь в виду, что ценность деятельности и ценность человека, работающего в этой должности, — это разные вещи.

Глава 12

КОНТРОЛЬ

СУЩНОСТЬ КОНТРОЛЯ

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Контроль включает установление стандартов, измерение фактически достигнутых результатов и проведение корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Необходимость контроля. Контроль является неотъемлемым элементом сущности всякой организации. «Контроль и определение направления — это синонимы», — заявлял П. Друкер.

Неопределенность. Множество разнообразных обстоятельств может помешать реализации планов и функционированию организационных структур. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции могут сделать планы невыполнимыми. Источником неопределенности являются и люди, работающие в организации.

Предупреждение кризисных ситуаций. Ошибки, возникающие внутри организации, переплетаются, множатся и если их вовремя не исправить, могут привести к катастрофе, банкротству коммерческой организации, к развалу учреждения. Известно, что в большинстве создающихся мелких предприятий не понимают важности функции контроля, допущенные ошибки накладываются и нарастают, пока не происходит банкротство. Нередко организация не гибнет, а существует, но постоянно находится в кризисной ситуации.

Функция контроля состоит в выявлении проблемы и корректировке деятельности до того, как проблемы перерастают в кризис.

Поддержка успешных действий — это функция контроля, которая состоит в поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Для оказания поддержки необходимо определить, какие именно действия эффективно способствовали достижению целей организации. Это также позволяет найти область расширения деятельности организации.

Широта контроля должна позволять ему быть всеобъемлющим. Любой руководитель независимо от ранга должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Планирование, создание организационных структур, мотивацию

нельзя рассматривать в отрыве от контроля. Все они являются неотъемлемыми частями *общей системы контроля* в организации.

Предварительный контроль включает введение в практику определенных правил, процедур и линий поведения. Они вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение позволяет убедиться в том, что работа развивается в заданном направлении. Поэтому необходимо писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать кадры, имеющие соответствующую их обязанностям квалификацию.

Человеческие ресурсы — одна из сфер предварительного контроля. Контроль осуществляется за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. В ходе отбора нужно установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверять документы и рекомендации, проводить психологические тесты и многочисленные собеседования с работником. Предварительное обучение повышает вероятность эффективной работы новых сотрудников.

Материальные ресурсы должны проходить предварительный контроль, так как сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Финансовые ресурсы подвергаются предварительному контролю путем составления бюджета — текущего финансового плана. Бюджет дает уверенность в том, что денежные средства, когда они потребуются, у организации будут. Бюджеты устанавливают пределы затрат и не позволяют исчерпать средства, не достигнув поставленных целей.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом являются подчиненные сотрудники, текущий контроль традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по совершенствованию работы позволяет не отклоняться от намеченных планов и инструкций. Текущий контроль основывается на измерении фактических результатов работы, направленной на достижение желаемых целей.

Системы обратной связи. Под обратной связью здесь подразумеваются данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они

делают ошибки. Системы обратной связи исключают рутинность выявления непредвиденные проблемы и скорректировать свою шпик» поведения так, чтобы избежать отклонения орглшшмм m l;H(U) лее эффективного пути движения к поставленным перед пою пеням

Все системы обратной связи включают одни и те же основные элементы и работают на одних принципах. Эти системы: 1) имеют цели; 2) используют внешние ресурсы; 3) преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования; 4) следят за значительными отклонениями от намеченных целей; 5) корректируют или отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Организационные системы с обратной связью влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальные, финансовые и человеческие. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым, системам. Внешний для таких систем элемент — это менеджер, который регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в процесс функционирования.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Сразу по завершении контролируемой деятельности или по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми. Такой контроль имеет две важные функции: дает организации информацию, необходимую для планирования дальнейших действий; обеспечивает измерение результативности и определяет необходимое вознаграждение сотрудников.

ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

Установление стандартов — это определение конкретных целей, степень приближения к которым поддается измерению. Стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы для контроля в качестве стандартов, должны обладать двумя важными особенностями: 1) иметь временные рамки, в которых должна быть выполнена работа; 2) иметь конкретный критерий, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Примером цели, которую можно использовать в качестве стандарта контроля, может быть получение прибыли в размере 10 млн руб. в 2000 г. Конкретный критерий — 10 млн руб. — и определенный период времени — один год — называют показателями результативности.

Показатель результативности точно определяет, что должно быть получено, для того чтобы достичь поставленных целей. Эти

показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?» Если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 4 млн руб., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели — заработать 10 млн руб. к концу года.

Не все цели и задачи организаций можно выразить непосредственно в числах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о духовном состоянии работников можно получить путем обследований и опросов. Некоторые из явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Так, количество увольнений обычно является мерой удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие факторы. Однако даже субъективный показатель при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами составляет второй этап процесса контроля. Менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он должен понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Уровень допустимых отклонений и принцип исключения. Одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели. Например, если целью было получить в наступающем году прибыль в размере 10 млн руб. в месяц, а предприятие получило прибыль в размере 9,8 млн руб., то отклонение составит 2%. Это отклонение от установленного стандартного уровня незначительно, однако руководство должно заблаговременно установить величины допустимых отклонений, в пределах которого отклонение результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Определение допустимых отклонений — вопрос очень важный, поскольку сокращение допустимых отклонений может требовать больших затрат. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды

оборудования, используемого для осуществления ынприш, и иі рат на хранение, передачу и поиск информации, іітмі...и < ищ росами контроля.

• **Измерение результатов.** Для измерений необходимо мыьр.ш единицу, соответствующую виду контролируемой лсимч.ти МІ, причем такую, которую можно преобразовать в единицы ст;ишпр|л Так, если установленный стандарт — это прибыль, то ичмершиг следует вести в рублях или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Общее правило — стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии долж ж быть измерены.

Необходимо, чтобы скорость, частота и точность измерений были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Например, завод, производящий реактивные снаряды, должен вести исключительно строгий и точный контроль качества своей продукции, система измерений при контроле качества должна быть точной и действовать достаточно оперативно, чтобы отсортировать брак, прежде чем он уйдет с завода. Но производитель снарядов не может проверять путем испытаний большую часть своей продукции. Если проводить испытания чрезмерно часто, то снаряды будут очень дорогими. Поэтому на заводе подвергают полной проверке лишь отдельные выборки снарядов из каждой партии.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты позволяют торговым организациям определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Но любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль.

Передача и распространение информации. Чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо доводить до сведения соответствующих работников организации установленные стандарты и достигнутые результаты. Эта информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Необходима, кроме того, уверенность, что установленные стандарты поняты сотрудниками, для этой цели должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Участие сотрудников организаций в процедуре контроля — эффективное средство улучшения контроля на всех уровнях. Необходимо, по возможности, обеспечить участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера.

Оценка информации о результатах — это заключительная стадия этапа сопоставления результатов и стандартов. Менеджер ре-

шает, нужна ли информация и важна ли она. Важной считают информацию, которая адекватно описывает исследуемое явление и необходима для принятия правильного решения. Мерой оценки может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Нередко, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать связь запланированных и фактически достигнутых результатов. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действий.

Действия, проводимые после сопоставления результатов с установленными стандартами, можно подразделить на три вида.

Ничего не предпринимать следует, если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигнуты. При этом измерения необходимо продолжать, повторяя цикл контроля.

Устранить отклонения необходимо, если оценки свидетельствуют о том, что масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, при этом система контроля должна точно указывать причину столь больших отклонений. Поскольку большая часть работ в организации выполняется объединенными усилиями групп людей, точно установить первопричины той или иной проблемы бывает трудно, а иногда и невозможно. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с выяснения причин этих отклонений с тем, чтобы добиться возвращения организации к верному образу действий.

Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме внутренние факторы и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей.

Пересмотр стандартов необходим, когда сами стандарты и планы оказываются нереальными, недостаточно обоснованными. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Но иногда планы составлены слишком оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения, поскольку завышенные стандарты не позволяют достичь сформулированных целей и сводят на нет мотивацию персонала.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ

Отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей.

Поведение, ориентированное на контроль, формируется в связи с тем, что сотрудники организации обычно знают, что их ошибки

и успехи в тех областях, где руководство установило стандарт и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески подчеркивают работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают теми, где измерения не проводятся. Поэтому при разработке системы контроля необходимо учитывать рассматриваемый эффект, чтобы направлять сотрудников на достижение целей организации.

Получение непригодной информации является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Например, предлагая новый проект, менеджеры переоценивают объем необходимых ресурсов. Если высшее руководство по привычке уменьшает объем финансирования по сравнению с заявкой, то завышение заявок увеличивает вероятность получать средства в нужных размерах. Проблема заключается в некомпетентности контролирующих.

Рекомендации по проведению эффективного контроля:

Устанавливайте объективные стандарты, которые воспринимаетесь сотрудниками. Сотрудники должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки деятельности, полно и объективно отражают их работу. Они должны понимать, что стандарты помогают организации в достижении ее целей. Иначе они могут игнорировать и нарушать стандарты, испытывать усталость и разочарование.

Устанавливайте двустороннее общение с подчиненными, чтобы у них при возникновении проблем с системой контроля была возможность открыто обсудить их, не опасаясь недовольства начальства. Общение должно увеличивать вероятность того, что работники поймут цель контроля и помогут установить скрытые упущения в его системе.

Избегайте чрезмерного контроля, поскольку перегрузка подчиненных многочисленными формами контроля, поглощающими все их внимание, приведет к раздражению, беспорядку и краху.

Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты, так как людей можно мотивировать только на достижение реалистичных для них целей.

Вознаграждайте за достижение стандарта, чтобы мотивировать достижение установленных стандартов результативности.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Стратегическая направленность контроля является одним из главных условий его эффективности. Контролировать должны результаты деятельности организации по стратегическим направлениям

на основе количественных оценок. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять нечасто, о полученных результатах сообщать работникам, если отклонения станут необычно большими. Контроль за мелкими операциями не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Он часто приводит к открытому неповиновению требованиям вести детальный учет.

Ориентация на результаты. Конечная цель контроля — не сбор информации, не стандарты или выявление проблемы, а решение задач, стоящих перед организацией. Информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом и обязаны осуществить на ее основании соответствующие изменения. Чтобы быть эффективным, контроль должен интегрироваться с другими функциями управления.

Соответствие виду деятельности. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. неподходящий механизм контроля может маскировать, а не выявлять важную информацию. Например, общепринято оценивать эффективность торговли путем планирования и контроля объема продаж в рублях. Но это может маскировать убытки, так как высокий уровень сбыта может достигаться за счет слишком низких цен.

Своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов. Это связано с важнейшей целью контроля — устранять отклонения, прежде чем они примут серьезные размеры.

Гибкость контроля, как и гибкость планов, необходима для приспособления к происходящим изменениям. Например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный принятием закона, то до тех пор, пока он не будет включен в систему контроля, она не сможет отслеживать издержки.

Простота контроля. Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Кроме того, люди их понимают и поддерживают. Контроль должен соответствовать возможностям людей.

Экономичность контроля. Совершенствование контроля, увеличение затрат на его проведение оправдано до тех пор, пока это приводит к увеличению преимуществ и доходов организации, превышающих рост затрат на контроль. Если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, то организации необходимо изменить систему контроля или вести менее

тщательный контроль. Для реальной оценки соотношения i.n.p.n и прибыли, связанных с системой контроля, необходим!) p.m ш ф п вать как текущие, так и долгосрочные результаты ее применения

ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ

Информационно-управляющие системы (ИУС) предназначены для сбора, обработки и выдачи руководителям информации, i.eof> ходимой для принятия управленческих решений и контроля их исполнения. *Информационно-управляющая система* — это *постоянно действующая система взаимосвязи людей, технических средств и методических приемов*, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее распорядителями с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля мероприятий, осуществляемых организацией.

ИУС обычно включает следующие подсистемы: внутренней отчетности, сбора внешней информации, анализа информации.

Такая система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем, отслеживать все существенные события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является обеспечение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время. ИУС в организациях могут состоять из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в определенной области.

Компьютеры и современные информационные технологии многократно повышают эффективность ИУС. Например, директор супермаркета может получать почасовую, ежедневную, еженедельную или ежеквартальную информацию о том, какие товары продаются, по какой цене, в каких количествах, каковы остатки, что нужно заказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и многое другое. Большая часть этой информации получается автоматически. Например, продажи и доходы фиксируются, когда кассир-контролер с помощью кассового аппарата считывает записанную на упаковке шифрованную информацию о товаре.

Проектирование ИУС. При проектировании информационной системы нужно учитывать характер внешней среды организации и различия в информационных потребностях управляющих разных иерархических уровней, различных функциональных обязанностей.

Категории управленческой деятельности должны учитываться при формировании ИУС. Обычно по различиям в информационных потребностях выделяют три основных уровня управленческой

деятельности: 1) *стратегический* — процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей и соответствующего распределения ресурсов; 2) *тактический*, на котором управляющие обеспечивают получение ресурсов и их использование для достижения общих целей организации; 3) *оперативный*, на котором обеспечивается выполнение конкретных задач.

Эти уровни управления примерно соответствуют обязанностям управляющих высшего, среднего и низового звена. ИУС должна давать им информацию, соответствующую требованиям каждого уровня. Как правило, от высшего уровня к низшему сокращается широта информации, ее важность для организации в целом, но возрастает детальность, точность, скорость поступления информации. С повышением уровня управления, как правило, возрастает доля информации из внешних источников.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, предпочтениях потребителя, конкурентоспособности новых товаров, 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.

Влияние внешней среды должно учитываться при формировании ИУС, поскольку в зависимости от степени ее подвижности и неопределенности менеджеры выбирают соотношение между способами получения информации. Чем более подвижна среда, тем больше используются личные источники и меньше обезличенные. Обычно выделяют четыре основных способа: 1) получение информации из личных источников, таких, как образование, опыт и другие приобретенные знания; 2) личное взаимодействие — встречи с людьми, при которых происходит взаимный обмен информацией; 3) получение сообщений — писем, файлов данных, отчетов с результатами специально организованных исследований; 4) анализ — выработка информации путем использования количественных методов и моделей.

Этапы проектирования ИУС включают: 1) *анализ системы принятия решений*, включающий определение всех типов решений, для принятия которых требуется информация на каждом уровне и в каждой функциональной области; 2) *анализ информационных требований* — определение типа информации, необходимой для принятия каждого решения; 3) *агрегирование решений*, т. е. группировка по задачам управления, для которых необходим определенный тип информации; 4) *проектирование процесса обработки информации* — системы сбора, хранения, передачи и модификации информации; 5) *проектирование ИУС*, системы контроля за ее работой и системы ее модернизации.

Повышение эффективности ИУС. Можно рекомендовать следующие меры повышения эффективности работы ИУС:

Участие пользователей в проектировании системы необходимо, поскольку они лучше других знают, какие решения являются важными и какая информация нужна для их принятия. Кроме того, если те руководители, которые будут пользоваться информацией, не примут определенного участия в процессе разработки, может оказаться, что они не доверяют системе и неэффективно ее используют.

Обучение пользователей позволяет уменьшить сопротивление переменам и страх перед неизвестностью, который внушает сложная ИУС. Предварительное обучение позволяет пользователям лучше узнать возможности системы и помогает им избежать ошибок, которые являются следствием технических ограничений.

Соразмерность затрат и эффективности должна соблюдаться при разработке и внедрении системы. В состав затрат входит время и средства, затраченные на ее проектирование, создание, обучение персонала, расходы, связанные со сбором, накоплением и обработкой информации. Они должны окупаться за счет роста прибыли или возможностей некоммерческой организации.

Отбор нужной информации очень важен, поскольку ИУС легко могут выдавать чрезмерное количество информации, избыток которой затрудняет процесс принятия решения, как и недостаток нужной информации.

Обслуживающий персонал и тестирование оборудования также очень важны. Организация должна нанять соответствующее количество обслуживающего технического персонала для поддержания ИУС в работоспособном состоянии. Эти специалисты должны понимать, что их дело — помочь организации в достижении ее целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютерной системы.

ФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ

Формальные и неформальные группы существуют в любых организациях. Руководство создает группы, когда производит разделение труда по горизонтали — по подразделениям и по вертикали — по уровням управления. Большая организация может состоять из сотен или даже тысяч малых групп.

Формальные группы создаются по воле руководства, их функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты, которые могут называться комиссиями или советами.

Командная группа, или *соподчиненная группа руководителя*, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Генеральный директор и его заместители, командир роты и подчиненные ему командиры взводов — типичные командные группы.

Рабочая, или *целевая*, группа состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. У такой группы есть руководитель, но эти группы отличаются от командных тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие или целевые группы составляют основу многих технологических организаций, они действуют и в крупнейших в мире по объемам производства промышленных компаниях.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать как единый слаженный коллектив. Однако существует множество факторов, которые осложняют работу в коллективе. Эффективно действующая группа должна функционировать лучше, чем каждый ее член в отдельности.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Трудовая среда очень благоприятна для образования таких групп. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, задачи, которые они решают, заставляют их

часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Истее темным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций. 1) Опиийной формальной организации существует не одна неформальная примизация. Большинство из них свободно объединены в своего ролл сен.,

Неформальные организации в некоторой степени подобны формальным организациям — в них имеется иерархия, лидеры и юлами. В спонтанно возникших организациях имеются неписанные правила, называемые нормами, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Неформальная организация является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Причины вхождения в неформальные организации состоят в том, что принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные, чем получаемая зарплата: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимная защита, тесное общение и заинтересованность.

Чувство принадлежности является первой причиной вступления в неформальную группу, поскольку это одна из самых сильных эмоциональных потребностей. Люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, обычно неудовлетворены ею. Несмотря на это, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов.

Помощь, которую в различных ситуациях люди могут легче получить у своих коллег, чем у начальства, является важным мотивом вступления в неформальные группы. Например, новый рабочий скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как выполнить ту или иную операцию. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — руководство к действию.

Защита, основанная на силе единства, осознается большинством людей и побуждает их вступать в те или иные группы. Защитная функция приобретает наиболее важное значение, когда начальству не доверяют. Руководители также образуют неформальные организации для защиты «своей зоны» от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые обычны для финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей борьбы с «врагом».

Общение необходимо людям, чтобы знать, что происходит вокруг них, но во многих формальных организациях система внутренних контактов слаба, бывает руководство скрывает от своих подчинен-

ных определенную информацию. Поэтому одной из причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальной информации — слухам.

Общение и симпатии — это потребности людей, которые они могут удовлетворить, присоединяясь к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Люди, работающие вместе, часто имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу, они могут ходить вместе обедать, обсуждать работу, личные дела во время перерывов, обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий труда. Исследования показывают, что люди склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров.

Свойства неформальных организаций отличаются от свойств формальных организаций.

Социальный контроль — это установление и укрепление групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. В неформальной организации существуют свои правила, они могут касаться характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и правил поведения. Несоблюдение этих норм может жестко караться, тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние и направить действия на достижение целей формальной организации.

Соппротивление переменам является типичным в неформальных организациях. Это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, появление большой группы новых сотрудников может привести к распаду неформальной группы или организации. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению компьютеров, опасаясь, что эта техника отнимет у них работу. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Неформальные лидеры фактически руководят неформальными группами. Эти лидеры приобретают свое положение, добиваясь власти и применяя ее к членам группы, подобно лидерам формальной организации. Существенных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия, по сути, нет. Отличается только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему

официальных полномочий и обычно действует в отведенном ему конкретной функциональной области. Опора (неформальный) лидер! признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера! Мо*ei выходит за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми, при этом один обеспечивает достижение целей группы, другой социальное взаимодействие.

УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Модель Хоманса объясняет взаимодействие формальных и неформальных организаций. В этой модели под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих *задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции, в свою очередь, влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Модель показывает, как из процесса управления — делегирования заданий, вызывающих взаимодействие, — возникают неформальные организации, она подчеркивает необходимость управления неформальной организацией, которая влияет на эффективность формальной организации.

Проблемы и преимущества, связанные с неформальными организациями. Главная проблема, осложняющая управление неформальными группами, как это не странно, — невысокое мнение о них в среде менеджеров. Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя так, что это будет мешать достижению формальных целей, могут способствовать сопротивлению всяким переменам, распространять ложные слухи, порочащие руководство. Такие случаи часто мешают руководителям видеть огромные потенциальные выгоды от неформальных организаций.

Например, для того, чтобы быть членом группы, надо работать в организации, и преданность группе может перейти в преданность организации. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений. Неформальные каналы связи могут помогать организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Теоретики менеджмента предлагают следующий подход к неформальным группам и организациям: признавать существование неформальной организации и работать с ней; выслушивать мнения

членов и лидеров неформальных групп, работать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей предприятия; принимая решения, просчитывать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию; для ослабления сопротивления переменам неформальной организации привлекать ее группы к участию в принятии решений; быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМАЛЬНЫХ ГРУПП

Факторами эффективности работы групп являются размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли ее членов.

Размер. Теоретики управления посвятили много времени определению наилучшего размера группы. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. В группах из 5 человек ее члены испытывают наибольшую удовлетворенность работой. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижения согласия по определенным вопросам, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, действующие с разными целями.

Состав — это степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Групповые нормы можно классифицировать следующим образом: гордость за организацию; достижение целей; прибыльность; коллективный труд; планирование; контроль; профессиональная подготовка кадров; нововведения; отношения с заказчиком; честность.

Сплоченность — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченной является группа, члены которой испыты-

вают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимания, непонимания, враждебности и недоверия, а производительность их выше, чем в других группах.

Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, упора на глобальные цели группы, предоставления возможности каждому члену группы видеть его вклад в достижение целей.

Групповое единомыслие представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, если они противоречат взглядам остальных членов группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается. В результате задачи решаются с меньшей эффективностью, поскольку не вся необходимая информация и альтернативные решения обсуждаются и оцениваются.

Конфликтность. Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам, которые почти всегда вредны.

Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Для эффективной работы группе иногда необходимо прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов, имеющих более высокий статус.

Роли членов группы подразделяются на целевые и поддерживающие. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Целевые роли включают следующие виды деятельности: 1) *инициирование деятельности* — новую постановку проблем, предложение новых подходов, идей, решений; 2) *поиск информации*, необходимой для разъяснения предложений; 3) *сбор мнений* — опрос членов группы; 4) *предоставление информации*, применение своего опыта в решении проблем группы; 5) *высказывание мнений* и убеждений, касающихся какого-либо предложения и содержащих его оценку; 6) *проработка* предложений и прогнозирование перспектив

принятых решений; 7) *координирование* путем разъяснения взаимосвязи идей и суммирования предложений, интегрирование деятельности подгрупп или членов группы; 8) *обобщение* предложений и оценок.

Поддерживающие роли включают следующие виды деятельности: 1) *поощрение* путем душевного, отзывчивого отношения к другим членам группы и их идеям; 2) *обеспечение участия* путем развязывания инициативы каждого члена группы; 3) *установление критериев*, которыми должна руководствоваться группа; 4) *исполнительность* в части принятых решений; 5) *выражение чувств группы* путем обобщения реакции членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Считается, что американские менеджеры сосредотачиваются на целевых ролях, тогда как японские управляющие гармонично сочетают целевые и поддерживающие роли.

Для повышения *эффективности проведения собраний* групп необходимо соблюдать следующие рекомендации: 1) составьте конкретную повестку дня собрания и просмотрите ее перед началом собрания; 2) обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы, что возможно, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими ролями; 3) полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие; 4) создайте атмосферу доверия, чтобы члены группы не стеснялись тактично комментировать точки зрения и идеи, которые они не разделяют; 5) рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им; 6) заканчивая собрание, кратко просуммируйте результаты обсуждения и определите мероприятия, которые планируется провести на основе принятых решений.

Борьба с единомыслием необходима для того, чтобы на собрании группы использовать выгоды от различий точек зрения. Чтобы уменьшить вероятность единомыслия, необходимо: 1) внушить членам группы, что они могут свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения; 2) поручить одному члену защиту явно неверных взглядов; 3) уметь спокойно выслушивать различные точки зрения и критику; 4) отделить генерирование идей от их оценки, т. е. сначала собирать все предложения, а затем их оценивать; 5) выслушать сначала идеи подчиненных.

Комитет — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Комитет предполагает *групповое принятие решений и осуществление действий*, что отличает его от других организационных структур. Нередко комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Правильное использование комитета — эффективное средство достижения очень многих целей.

Специальный комитет — это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи. Правление акционерного общества может образовать специальный комитет, комиссию для

выявления причин появления брака и рекламаций II:I продукцию одного из своих заводов.

Постоянный комитет — это постоянно действующий инициативный орган внутри организации, имеющий конкретную цель. Обычно постоянные комитеты используются для предоставления организации предложений или консультаций по регулярно возникающим вопросам. Типичные постоянные комитеты — правление акционерного общества, его ревизионная комиссия. В организациях комитеты могут быть образованы для таких целей, как снижение себестоимости, совершенствование технологии, решение социальных вопросов.

Полномочия комитетов. Руководство делегирует полномочия формальному комитету таким же образом, как и отдельному лицу. Комитеты, как и отдельные лица, комитеты должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. В связи с тем, что комитет — это группа, персональная отчетность здесь ослаблена. Следует помнить о том, что существуют и неформальные комитеты. Как и все неформальные рабочие группы они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть.

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Совет директоров предприятия является постоянным комитетом с линейными полномочиями в организации. Совет не только консультирует президента фирмы, но может также предпринять действия для осуществления своих решений через линейную организацию. Комитеты, которые имеют линейные полномочия, называют «множественным руководителем».

Эффективное использование комитетов. Теоретики менеджмента рекомендуют использовать эту форму управления, когда группа может выполнить работу лучше, чем один руководитель, или когда передача всей власти в руки одного человека рискованна. Использование комитетов предпочтительно в случаях:

1. Когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области. Для оказания лицу, ответственному за решение, консультативной помощи можно создать комитет. Примером может служить решение о создании производства новой продукции.

2. Когда предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации. Комитет для принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий конкретных ответственных лиц.

3. Когда коллективное принятие решения поднимает дух организации. Комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений. Часто решения, навязанные сотрудникам сверху, могут подрывать моральное состояние подчиненных.

4. Когда необходимо координировать работу разных подразделений организации. Комитет может служить для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свою роль в общем деле.

5. Когда нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека. Создание комитета позволяет распределить полномочия между несколькими лицами. Этим инструментом часто пользуются для оценки и одобрения крупных капиталовложений.

Желательно избегать следующих типичных ошибок при использовании комитетов:

1. Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета.
2. Неправильно определенная численность комитета. Оптимальная численность в большинстве случаев — от 5 до 10 человек.
3. Потери времени. Многие люди не хотят демонстрировать невежество, выступая на сложную тему, в результате комитеты иногда уделяют большое внимание незначительным вопросам.
4. Замедленное принятие и выполнение решений. Группа не может действовать так же быстро и решительно, как один человек.
5. Компромисс порождает посредственность. Расхождение во мнениях приводит к выбору не лучших компромиссных решений.
6. Чрезмерные затраты. Если решения принимаются группой, то затраты выше, чем в случае принятия решений одним лицом.
7. Единомыслие может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Отдельные, возможно самые компетентные лица могут постесняться выразить вслух свои сомнения, боясь осуждения коллег.

Глава 1 А

ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ И ЛИДЕРСТВО

Руководство организацией осуществляет управляющий, которым назначается и которому делегируются полномочия.

Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют возложенные на них обязанности и решают определенные задачи.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии.

Первостепенный интерес представляет *руководитель организации* — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организацией.

Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек может влиять на другого и с помощью только идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять насп.,

Власть — это возможность влиять на поведение других. И лоно/! нение к формальным полномочиям, руководителю требуется насп., так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и оркиш заций, клиенты. Кроме того, большинство работников в соиремеи ных организациях не будет полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать *разумный уровень власти*, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

Формы власти можно классифицировать следующим образом:

- 1) *власть, основанная на принуждении*, опирается на веру в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного;
- 2) *власть, основанная на вознаграждении*, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя;
- 3) *законная власть* опирается на веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что долг исполнителя — подчинение;
- 4) *эталонная власть*, или власть примера, основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать;
- 5) *экспертная власть* опирается на веру в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через *unipns* I;IK представляют себе власть люди, критикующие ее. Методик! при принуждении, как правило, сопутствует власти во всех случаях, мм дм человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой игн способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защиты, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной примой того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намеки на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Практика знает очень тонкие способы вселения страха. Одна американская компания показала своим сотрудникам фильм, освещавший ее перспективы при национализации, в результате которой фирма разорялась, а сотрудники лишались работы. Фильм заканчивался призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Повышение производительности труда после просмотра фильма позволило за три года увеличить доходы на 29 млн долл.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

Власть, основанная на вознаграждении, — это один из самых старых и эффективных способов влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти.

Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действительна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут вознаграждением.

Законная власть, власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Этот метод действен при условии, если исполнитель уже понял, что ру-

ководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

Эталонная власть, или власть примера, — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

Можно указать некоторые характеристики харизматической личности: 1) обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжают ею окружающих их людей; 2) внушительная внешность — харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен; 3) независимость характера — эти люди не полагаются на других; 4) хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению; 5) восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия; 6) достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

Экспертная власть, или влияние через разумную веру, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться, является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть, благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действительное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руко-

водитель будет употреблять власть, чтобы передать, ранении гношм листа остальным членам организации.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера in* im-nin устойчива, ее воздействие достаточно медленное но ip.iiiiiaiiin ш слепой верой, формирование разумной веры требует длиюныино времени. Специалисты годами пытаются завоевать анторнич v pv ковоидителей, чтобы их мнение принималось теми безотиорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ

Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя, не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Для эффективного использования влияния путем убеждения следует: 1) точно определить потребности слушателя и обращаться к этим потребностям; 2) начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю; 3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности; 4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки; 5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей; 6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушателей.

Достоинства и недостатки влияния путем убеждения. Главным недостатком — это медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно убедить слушателя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего не нужно будет проверять, так как

он в этой ситуации постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

Влияние через участие в управлении идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те люди, которые не любят неопределенность, не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Условия эффективного влияния. Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновленной, направленной на достижение целей организации.

Этого можно добиться, выполняя следующие условия: 1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной; 2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности; 3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности; 4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие может оправдать ожидания руководителя.

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих черт — это уровень интеллекта и знания, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются высоким интеллектом, стремлением к знани-

ям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего направлять людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Однако одного наилучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД -СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

Стиль руководства в управлении — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, работа о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Авторитарный и демократичный стили. На практике можно наблюдать различные стили управления вплоть до полного попустительства.

Авторитарный лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее. Теоретики менеджмента назвали такой стиль «теорией X», согласно которой: 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; 2) у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; 3) больше всего люди хотят защищенности; 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, угрожать. Когда автократ из-

бегают негативного принуждения, а в место этого использует вознаграждение, его называют *благосклонным автократом*. Благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.

Демократичный лидер, представления которого теоретики менеджмента называют «теорией Y», предполагает, что: 1) труд — процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность; 2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; 4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые основываются на потребностях высокого уровня: принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы целям организации и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы.

Демократичный лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, способствует тому, чтобы они понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи, способствует созданию атмосферы открытости и доверия, чтобы подчиненные, не стесняясь, могли обратиться к руководителю за помощью.

Сосредоточение на работе и человеке характерно для всех руководителей, но распределяют они свое внимание по-разному.

Руководитель, сосредоточенный на работе, ориентированный на решение производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Например, как известно, Ф. Тейлор строил работу технически эффективно и вознаграждал рабочих, которые перевыполнили нормы, определяемые с учетом измерения рекордного уровня производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совер-

шенствования человеческих отношений. Он способен к взаимопомощи, позволяет работникам максимально учли свои потребности и принять решения, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Исследования показывают, что стиль многих руководителей сориентирован одновременно и на работу, и на человека.

Классификация Лайкерта предполагает наличие четырех типовых систем стиля лидерства, различающихся по степени авторитарности. Расположим их по степени уменьшения уровня авторитарности: 1) эксплуататорско-авторитарная; 2) благосклонно-авторитарная; 3) консультативно-демократическая; 4) основанная на участии.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

Двумерная трактовка стилей лидерства. Поведение руководителей можно классифицировать по двум параметрам: вниманию к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель: распределяет роли между подчиненными; расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; планирует и составляет графики работ; разрабатывает подходы к выполнению работ; беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель: участвует в двустороннем общении; допускает участие подчиненных в принятии решений; общается в одобрительной и не угрожающей манере; дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Управленческая «решетка». Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям была модифицирована и популяризована Бэйком и Мутоном, которые построили «решетку» — схему, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9 баллов. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 баллов. Стиль руководства определяется этими двумя критериями. Бэйк и Мутон описывают среднюю и четыре крайние позиции «решетки» следующим образом:

1.1. Минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди хоть что-то делают.

1.9. «Дом отдыха» — руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе.

9.1. Авторитет и подчинение — руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о настроении подчиненных.

5.5. Средняя организация — руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального настроения.

9.9. Команда — благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и наивысшую эффективность.

Стиль, удовлетворение и производительность. Многочисленные исследования позволили прийти к следующим выводам:

1. Возникает немало ситуаций, когда демократичный и ориентированный на человека стиль управления не приводит к росту удовлетворенности.

2. В ситуациях, когда исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечены случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к низкоквалифицированным рабочим.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Но она, как и высокий моральный настрой, не всегда увеличивает производительность. Низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий: а) если он приводит к повышению производительности; б) если высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности. Люди испытывают удовлетворенность благодаря высокой результативности, которая вознаграждается.

5. Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. Эффективные руководители анализируют ситуацию, прежде чем выбрать соответствующий курс действий.

СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Ситуационная модель Фидлера сосредоточивает внимание на ситуациях и выявляет три фактора, определяющие поведение руководителя. К этим факторам относятся: *отношения между руководителем и членами коллектива*, которые могут быть хорошими или плохими; *структура задач*, которые могут быть привычными, четко сформулированными и структурированными или, наоборот, расплывчатыми и бесструктурными; *должностные полномочия*, объем власти, связанной с должностью руководителя, который может быть мал или велик.

Различные сочетания этих трех факторов МОИМ лап. IKHVM. потенциальных ситуаций и стилей руководетна. Истппти, шин Фидлера показали, что при разных характеристиках VK: I UIIII. IV факторов будут эффективны или руководители, ориентироампыг на человека, или руководители, ориентированные па шлачи, как показано в табл. 14.1.

Из восьми возможных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. При такой ситуации задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, отношения между руководителем и подчиненными хорошие, что позволяет оказывать наибольшее влияние на подчиненных. В противоположность этому, последняя ситуация наименее благоприятна, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача неструктурирована.

Таблица 14.1

Эффективные стили руководства По Фидлеру

Отношения	Хорошие				Плохие			
	Структурирована		Неструктурирована		Структурирована		Неструктурирована	
Структура задачи								
Полномочия	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые
Наиболее эффективный стиль руководства	Ориентация на задачу	Ориентация на задачу	Ориентация на задачу	Ориентация на человека	Ориентация на человека	Ориентация на человека	Смешанный	Ориентация на задачу

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства авторитарный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными хорошие.

При восьмой ситуации власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. В этой ситуации самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего расширит влияние руководителя. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе.

Подход «путь — цель» Митчела и Хауса. Руководитель может повлиять на подчиненных, как увеличив личную выгоду достижения подчиненными поставленной цели, так и сделав путь к этой выгоде более легким, если объяснит средства ее достижения, уберет помехи, расширит возможности для личной удовлетворенности на пути к этой выгоде.

Руководитель может влиять на пути или средства достижения целей с помощью следующих приемов: 1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного; 2) оказание поддержки, наставничество и устранение помех; 3) направление усилий подчиненных на достижение цели; 4) создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить; 5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стили руководства, рассмотренные Р. Хаусом в модели «путь — цель», — это стиль поддержки и инструментальный стиль. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. *Инструментальный стиль* аналогичен стилю, ориентированному на работу или задачу. Кроме того, Хаус проанализировал стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, — партисипативный — и стиль, ориентированный на достижение. Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для Принятия решений группой. Значительный акцент делается на консультации.

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки, стараются вселить уверенность в том, что они способны работать высокоэффективно.

Ситуационные факторы. Стиль руководства, соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего,

предпочтут инструментальный, ориентированный на задачу, стиль. Поскольку их первейшее желание — сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных в том, что они способны воздействовать на внешнюю среду. Индивиды, которые верят в то, что они на самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что события обусловлены судьбой, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, при которых подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда они сами стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, при которых характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, обеспечивающий выполнение заданий, увеличивающий и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, дополнительное структурирование с помощью инструментального стиля, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим в такой ситуации будет стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет уместен.

Теория жизненного цикла — это разработанная П. Херси и К. Бланшар ситуационная теория лидерства, согласно которой эффективность стилей лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. «Зрелость» отдельных исполнителей и групп определяется способностью нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, образованием и опытом. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту «зрелость», оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы. На основании субъективной оценки руководитель определяет сравнительную «зрелость» конкретного лица или группы.

В рассматриваемой теории выделяют четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню «зрелости» исполнителей:

1. Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль годится для подчиненных с низким уровнем «зрелости», которые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

2. Второй стиль подразумевает, что руководитель в равной степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем «зрелости». Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

3. Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью «зрелости». В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и осознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

4. Четвертый стиль может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения, поскольку подчиненные характеризуются высокой степенью «зрелости». В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со «зрелыми» исполнителями, которые знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим, им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно этой

модели, существует пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. К ним относятся: 1) автократический — руководитель лично принимает решение; 2) почти автократический — подчиненные приписываются только для предоставления информации, нужной для принятия решения; 3) консультативно-автократический — до принятия решения руководитель выслушивает предложения отдельных подчиненных; 4) консультативный — руководитель выслушивает мнение неси группы своих подчиненных и принимает решение; 5) полное участие — решение принимается в группе коллективно.

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации или проблемы. Для оценки ситуации Врум и Йеттон разработали семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: 1) значение качества решения; 2) наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; 3) степень структурированности проблемы; 4) значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; 5) вероятность поддержки автократического решения руководителем; 6) степень мотивации подчиненных при решении проблемы; 7) вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Первые три критерия относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, какой из этих пяти стилей подходит для конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений. Он последовательно в семь этапов оценивает ситуацию по предложенным критериям и на этапах с четвертого по седьмой выбирает подходящий стиль из числа пяти рекомендуемых.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума—Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но и подвергалась серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

АДАПТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Гибкий подход к руководству вытекает из различных ситуаций и моделей. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке ситуации и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Многие руководители стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Часто такая ситуация возникает, если руководитель переводится из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко и в отличие от посредственных руководителей меняют стили.

Стили руководства в разных странах. Исследования показывают значительные различия между стилями руководства в разных странах. Европейцы обычно находятся под влиянием традиций и более восприимчивы к авторитарному руководству, чем американцы. Несмотря на то что в японской культуре высоко ценится традиция и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений. Исследования восприимчивости россиян к стилям руководства, к сожалению, столь ограничены, что дать общие рекомендации, учитывающие российскую специфику, пока невозможно¹.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния и выбирать наиболее подходящий для конкретной ситуации. Руководители должны уметь вести себя по-разному в зависимости от требований реальности.

Искусство управления. Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, именно по этой причине исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо простую теорию. Разделяя ситуационный подход к лидерству, можно предполагать, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, соответствующий ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в при-

нятии решений, а не структурировать условия и принимать решения. Со временем те же самые руководители могут попытаться сменить стиль, сообразуясь с изменением условий, возникающими перед подчиненными проблемами, проблемами высшего руководства и многими другими факторами, важными для организации.

СТРЕССЫ

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций.

Стресс, который влияет на решение проблем управления, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Психологические проявления стресса включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям. Физиологические признаки стресса — язва желудка, мигрень, гипертония, астма и боли в сердце. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс ухудшает результаты деятельности организации. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни людей.

Причины стресса связаны с факторами работы и деятельности организации или событиями личной жизни человека.

Организационные факторы стресса — это чаще всего перегрузка или, напротив, слишком малая рабочая нагрузка в конкретный период времени. Вторым фактором является конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования или когда различаются нормы неформальной группы и требования формальной организации. Третий фактор — неопределенность ролей, которая возникает, если работник не уверен в том, чего от него ожидают. Четвертый фактор — неинтересная работа.

Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс. Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, из-за плохого освещения или чрезмерного шума.

Личностные факторы связаны с сильными отрицательными, а иногда и положительными эмоциями от событий в частной жизни человека, которые далеко не всегда связаны с его работой.

Управление стрессами. Чтобы достичь высокой результативности и предотвратить стрессы в организации, руководители должны научиться справляться со своим стрессом.

¹ Распространено немало рекомендаций, основанных на мифах, например, считают, что россиянам присущ дух коллективизма. Но социологические исследования показывают, что озабоченность проблемами окружающих характерна для россиян в меньшей степени, чем для американцев, тем более европейцев, не говоря уже о японцах.

Предотвращение стресса при работе возможно с помощью следующих методов:

1. Разработать систему приоритетов в работе и установить, что нужно сделать сегодня, что в течение недели, а что только тогда, когда будет время.

2. Научиться отказываться от заданий, когда загрузка достигает предела возможностей, при этом необходимо, относясь с уважением к начальнику, охарактеризовать важные задания, над которыми в настоящее время приходится работать. Если он настаивает на выполнении нового задания, выяснить, что можно отложить.

3. Наладить эффективные и надежные отношения с непосредственным руководителем, понимать его проблемы и помогать ему понимать ваши. Научить его уважать вашу работу и давать обоснованные поручения.

4. Не соглашаться с руководителем или кем-либо, кто ставит противоречивые требования. Объяснять, что эти требования несовместимы. Попросить провести совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы прояснить вопрос. Не занимать обвинительной позиции, объяснять, какие проблемы создают противоречивые требования.

5. Сообщайте руководителю или сотрудникам о том, что ожидания или стандарты оценки не понятны. Говорите, что несколько неуверенны в конкретных, связанных с заданием вопросах и хотели бы обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсуждайте отсутствие интереса к работе со своим руководителем, но не жалуйтесь. Объясняйте, что вы сторонник работы, требующей отдачи сил, и хотели бы принять участие в других видах деятельности.

7. Находите каждые 45 мин или 1,5 ч несколько минут для отключения и отдыха, при котором старайтесь расслабиться и выкинуть работу из головы. Не обедайте на рабочем месте и не задерживайтесь на службе, когда работа закончена, уходя с работы забывайте о ней до утра.

Соблюдение надлежащего режима питания, физкультура и достижение духовного равновесия снижают вероятность стресса.

Уменьшение вероятности возникновения стресса при управлении, нацеленном на высокую производительность труда, предполагает следующие меры:

1. Необходимо проводить оценку способностей, потребностей и склонностей подчиненных и выбор соответствующего объема и типа работы для них. Когда они добьются успеха при выполнении заданий, можно увеличить нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях можно делегировать полномочия и ответственность.

2. Следует разрешать подчиненным отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо выполнить это задание, нужно объяснить его важность и установить приоритеты.

3. Следует четко описать конкретные полномочия, отит-1 ценность и ожидаемые результаты, использовать двустороннюю коммуникацию и информирование подчиненных.

4. Нужно использовать стиль лидерства, соответствующим фгьп ваниям данной ситуации.

5. Необходимо обеспечить надлежащее вознаграждение ш >ффективную работу.

6. Следует быть наставником по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

Глава 15

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ

СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами. Каждая сторона настаивает на своем и мешает другой стороне отстоять свою позицию.

Конфликт считают явлением нежелательным, его стараются избежать или немедленно разрешать, если он возникает. Но конфликты в организациях бывают в некоторых случаях полезны. Иногда конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, кроме того, может привести к повышению эффективности планов, стратегий и проектов.

Функциональный конфликт ведет к повышению эффективности организации, *дисфункциональный* — к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от эффективности управления им.

Внутриличностный конфликт по последствиям аналогичен конфликтам других типов. Этот конфликт может принимать различные формы. Наиболее распространен *ролевой конфликт*, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования. Например, руководителю подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а директор по качеству настаивает на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Причина конфликта очевидна — нарушение принципа единоначалия. Внутриличностный конфликт может возникнуть в результате того, что *производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями*. Он может быть *реакцией на рабочую перегрузку или недогрузку*.

Межличностный конфликт проявляется по-разному. Чаше всего это проявление борьбы руководителей за ограниченные ресурсы, например, рабочую силу. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Возможен конфликт между двумя кандидатами на повышение при на-

личии одной вакансии. Межличностный конфликт — это столкновение личностей. Люди с разными взглядами и ценностями иногда просто не могут сосуществовать друг с другом.

Конфликт между личностью и группой происходит, когда человек нарушает нормы поведения, установленные группой. Например, человек хочет заработать побольше, но группа может считать такое усердие недопустимым. Подобный конфликт возникает, когда человек имеет мнение, отличающееся от позиции группы.

Межгрупповой конфликт. Между группами также могут возникать конфликты. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов. Нередки из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, хороший отдел сбыта ориентирован на быстрое обслуживание покупателей, а бухгалтерия на тщательно документированный учет, который способен замедлить обслуживание.

Причинами конфликта в основном являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, представлениях и ценностях, манере поведения, уровне образования, а также плохая коммуникация.

Распределение ресурсов, при котором большую долю ресурсов выделяют какому-то одному руководителю, подчиненному или группе почти неизбежно ведет к конфликтам.

Взаимозависимость задач может стать причиной конфликта, так как организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, и проблемы возникают при ненадлежащей работе одного подразделения или человека. Например, если один из нескольких инженеров, занятых разработкой проекта, не будет работать как следует, другие сочтут, что это мешает им выполнять собственное задание. В результате может возникнуть конфликт между группой и нерадивым инженером.

Определенные типы организационных структур увеличивают вероятность конфликта. В организациях, где руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальнику более высокого уровня, возможность возникновения конфликта по структурным причинам уменьшается.

Различия в целях являются причиной конфликта, вероятность которого увеличивается по мере того, как в организации развивается специализация и она разбивается на подразделения. Специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации.

Различия в представлениях и ценностях служат причиной конфликтов, когда люди рассматривают стороны дела, которые, по их мнению, важны для их группы и личных потребностей. Например,

высококвалифицированный персонал научных лабораторий, конструкторских бюро, университетов, люди искусства высоко ценят свободу и независимость. Если начальники пристально следят за их работой, то это способствует проявлению различий в ценностях, что часто вызывает конфликты.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Некоторые люди постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспаривать каждое слово, создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Люди с весьма авторитарными, догматичными чертами характера скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках способствуют возникновению конфликтов.

Неудовлетворительная коммуникация является причиной и следствием конфликта. Плохая передача, искажение информации затрудняет взаимопонимание, а конфликт усугубляет эти затруднения. Если руководство не может своевременно довести до сведения подчиненных новые требования к результатам их труда, сопровождающиеся новой схемой оплаты труда, то это, скорее всего, приведет к конфликту. Конфликты вызывают неоднозначные критерии качества, неточное определение должностных обязанностей и функций сотрудников и подразделений.

Модель процесса конфликта. При существовании одного или более источников конфликта появляется возможность возникновения конфликтной ситуации. Реакция на ситуацию может быть разной. Стороны могут не захотеть усугублять ситуацию. Тогда конфликт не возникает. Люди часто не реагируют на конфликтные ситуации, если потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят их усилий. Но во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Тогда конфликт происходит. Следующая стадия процесса — это управление конфликтом.

Функциональные последствия конфликта. Конфликт может быть решен таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к его разрешению. Это сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в работе, такие, как враждебность, несправедливость и подавление воли. Кроме того, стороны будут в дальнейшем больше расположены к сотрудничеству, а не к конфликтам.

Управляемый конфликт может уменьшить предрасположенность к единомыслию, что может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и оценки ситуации ведут к лучшему ее пониманию, отделению симптомов от причин, разработке новых вариантов решений.

Дисфункциональные последствия конфликта. Неуправляемый конфликт может привести к следующим нежелательным последствиям: 1) неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности; 2) меньшая степень сотрудниче-

ства в будущем; 3) сильная преданность своему мнению и инстинктивная конкуренция с другими группами органическими, инстинктивными «ни дрома врага» — представление о своих целях как о неотъемлемых. Л о целях другой стороны как об отрицательных; 5) естественные, мимические взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами, т.е. отрицание враждебности между конфликтующими сторонами при уменьшении взаимодействия и общения; 7) смещение акцента при придании большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Структурные методы управления конфликтной ситуацией — это прежде всего разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе — один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт. Руководитель должен разъяснять, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделении, кто предоставляет и кто получает различную информацию, каковы система полномочий и ответственности, политика, процедуры и правила. При этом необходимо убедиться, что подчиненные все хорошо уяснили.

Координационные и интеграционные механизмы должны быть отлажены и действительно функционировать. Иерархии полномочий должны четко упорядочивать взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Подчиненные должны знать, к какому руководителю обращаться при разногласиях, т. е. должен реализовываться принцип единоначалия.

В управлении конфликтной ситуацией полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия, службы, осуществляющие связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межподразделенческие совещания. Например, на предприятии, где назревает конфликт отдела сбыта и производственного подразделения, можно создать промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж, которая бы решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей/ ценообразование и календарное планирование поставок.

Общеорганизационные комплексные цели следует ставить перед двумя или большим количеством сотрудников, групп или подразделений, когда эффективное достижение этих целей требует совместных усилий. Эти цели должны направить усилия всех участников на достижение общей цели и, таким образом, обеспечить управление возможной конфликтной ситуацией.

Например, если продавцы в отделе конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждого продавца в отдельности.

Структура системы вознаграждений должна быть сформирована так, чтобы вознаграждались сотрудники, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно. Это могут быть благодарности, премии, повышение по службе. Например, вознаграждение руководителей подразделений коммерческой организации предпочтительно увязывать одновременно с результативностью и эффективностью как их подразделений, так и организации в целом.

К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся пять следующих методов их предотвращения или разрешения.

Уклонение подразумевает, что человек старается уйти от конфликта, не попадать в ситуации, которые чреваты противоречиями и разногласиями.

Сглаживание характеризуется поведением, основанным на том, что не стоит сердиться, порицать своих коллег. Следует стараться сгладить противоречия, руководствуясь принципом, что противоречие не имеет большого значения. Иногда это может привести к накоплению противоречий и лишь отсрочить конфликт.

Принуждение — попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Руководитель, применяющий такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда руководитель обладает значительной властью, но при этом он подавляет инициативу подчиненных, которая может быть полезна для дела.

Компромисс характеризуется частичным принятием точки зрения другой стороны. Способность к компромиссу высоко ценится, так как сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному вопросу, может помешать анализу проблемы и поиску эффективного решения.

Решение проблемы — это признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации. Для успешного решения проблемы перво-степенную роль играет *цель* этого решения, выбирается решение, обеспечивающее достижение цели и устраивающее обе стороны.

В сложных ситуациях при решении важных проблем возникновение конфликтующих позиций надо даже поощрять. При этом необходимо управлять ситуацией, используя *стиль «решение проблемы»*. Другие стили не приведут к хорошему результату.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Организационные изменения необходимы для всех организаций, чтобы существовать и развиваться в современном быстро меняющемся мире. Управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, но эффект изменений и форма реакции на разных уровнях управления различны.

Важны изменения организационной структуры, создание новой продукции и коренное изменение технологий. Не менее важны мелкие изменения, которые происходят постоянно — изменения в методах работы, канцелярских процедурах, размещении оборудования, назначениях руководителей и названиях должностей.

Цели организации должны периодически оцениваться и меняться в соответствии с изменениями внешней среды. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, когда текущие цели уже достигнуты. Необходимость менять цели обычно обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности.

Структура изменяется в ходе организационного процесса, который изменяет распределение полномочий и ответственности, координационные и интеграционные механизмы, деление на подразделения, управленческую иерархию, комитеты и степень централизации. Структурные изменения необходимы, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Например, большая организация открывает новое направление деятельности, для этого она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность и осуществляет интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации.

Технология и задачи также изменяются, т. е. изменения претерпевают процессы и графики выполнения задач, внедряется новое оборудование, новые методы, нормативы и характер работы. Технологические изменения могут потребовать модификации структуры и рабочей силы. Например, использование компьютеров часто меняет многие функции персонала организации. •

Люди. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок и поведения персонала организации. Это может касаться технической подготовки, подготовки к межличностному или групповому общению, мотивации, лидерства, оценки качества выполнения работы, квалификации руководящего состава, формирования групп, внедрения программ по повышению удовлетворенности работой, повышения качества трудовой жизни. Изменения в людях особенно трудны. Для проведения изменений в самих людях их надо скоординировать с другими изменениями, в противном случае они не принесут пользы.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Модель процесса успешных изменений включает шесть следующих этапов:

1. Давление и побуждение. Руководство должно явно осознать необходимость изменений, *чувствовать сильное внешнее давление*. Руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны ощущать необходимость перемен, готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, например, изменениями в экономике, или внутренними факторами, такими, как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров.

2. Посредничество и переориентация внимания. Для проведения изменений руководству нужно суметь понять проблему, переориентироваться и сосредоточить на ее сути свое внимание. Это часто подразумевает восприятие новых точек зрения. Возможно, при этом возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию.

3. Диагностика и осознание проблемы. Руководство должно собирать соответствующую информацию, определять истинные причины возникновения проблем, которые обуславливают необходимость изменений. Этот процесс начинается сверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню управления. Но если руководство пытается выявить проблему, не используя информацию от более низких уровней иерархии, оно не сможет выработать адекватные решения.

4. Нахождение нового решения и обязательство по его выполнению. Признав существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации и находит новое решение. В большинстве случаев руководству нужно получить согласие на проведение перемен всех тех, кто отвечает за их осуществление.

5. Эксперименты и определение последствий. Риск при проведении крупных изменений очень велик. В организациях обычно проводят испытания планируемых изменений и выявляют скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают, как можно улучшить их результаты.

6. Подкрепление и согласие. На этом этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Нужно убедить подчиненных в том, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Изменения следует подкрепить согласием на новшества, признанием, продвижением по службе, повышением оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешением тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении

того, как проходит этот процесс, какие *возражения* проно и *мнения* поправки должны быть внесены.

Участие работников в управлении изменениями — чинк и и тип ходимым условием успеха. Можно выделить три *сценария* наде- ления власти в организации, способствующих успеху и *миссии* unit

Разделение полномочий подразумевает высокую степень *инициативы* трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, *предлагают* альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют *действия*, которые должны быть предприняты. Часто руководи- тель высшего уровня определяет проблему, а персонал нижних *уровней* участвует в обсуждении изменений, необходимых для решения этой проблемы.

Односторонние действия — это использование власти для про- ведения изменений в жизнь. Односторонние действия могут быть эффективны в ситуациях, когда подчиненные очень восприимчи- вы к власти, как, например, в военных организациях.

Делегирование полномочий — это способ, при котором руковод- ство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оцен- ки корректирующих действий и их осуществления. Преимущество способа состоит в том, что уменьшается возможность сопротивле- ния переменам и создается широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки заключаются в длительности процесса, в том, что качество решения снижается под влиянием группового мышле- ния, кроме того, у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для оценки всех последствий в масштабах организации.

Преодоление сопротивления переменам. Любое изменение тра- диционных методов создает сопротивление у людей, которых эти изменения касаются.

Причины сопротивления переменам должны быть выявлены. Чаше всего причинами являются неопределенность, ощущение потерь и убеждение в том, что перемены добра не принесут.

Неопределенность рождает риск, тогда как свыше 90% людей к нему не склонны. Риск создает ощущение угрозы, и человек выра- жает свое отрицательное отношение к изменениям. Причиной со- противления является ощущение, что перемены приведут к ли- мным потерям. Например, рабочие, занятые в производстве, *могут* считать, что автоматизация приведет к увольнениям. Убеждение, что для организации изменение не решит проблем, нередко. Ни пример, руководитель может считать, что новая автоматизиронп- ная информационная система управления будет слишком сложном для пользователей и только затруднит работу.

Преодоление сопротивления предпочтительно обеспечить до *причины* возникновения. Руководство должно оценивать вероятность сопри- тивления и принять меры по его предотвращению.

На практике используют следующие методы уменьшения или полного устранения сопротивления:

1. *Передача информации* включает открытое обсуждение мероприятий, беседы, выступления перед группой, доклады.

2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность сотрудникам выразить свое отношение к новшествам.

3. *Облегчение и поддержка* необходимы сотрудникам при переменах. Это и эмоциональная поддержка руководителей, и дополнительное время отдыха после напряженного периода, и обучение, направленное на повышение квалификации.

4. *Переговоры* для обеспечения одобрения новшеств, которые подразумевают, что в обмен на согласие сопротивляющихся им предлагаются материальное вознаграждение или иные стимулы.

5. *Кооптация* — предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, сотрудник, который настроен против новой техники, вводится в состав комиссии, определяющей, какую новую технику закупать.

6. *Маневрирование*. Случается, что руководитель представляет предложение сотрудникам, якобы уже одобренное руководством, а потом, заручившись их согласием, сообщает о нем начальству.

7. *Принуждение* — это угроза, лишить работы, продвижения по службе, возможности повышения профессиональной квалификации, роста заработной платы с целью получения согласия на перемены.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Концепция организационного развития (ОР) возникла в середине 60-х годов. В результате ее эволюции менеджеры смогли сформулировать излагаемые ниже понятия, методы и процедуры для систематической диагностики, планирования, реализации и поддержки перемен с целью повышения эффективности организации.

Процесс решения проблем связан с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды. Это процесс предложения, создания и сохранения под контролем таких необходимых перемен, которые дают возможность организации быть жизнеспособной, приспосабливаться к новым условиям, решать проблемы и учиться на своем опыте.

Культура связана с социальной системой организации. По сути, это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации. Культура организации оказывает определяющее воздействие на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей. Культуру можно классифицировать и описать по различным параметрам, например, по стилю уп-

равления, обращению с людьми. шип... и>.

честье, вниманию к нововведениям

Совместное регулирование культуры

ную степень участия в управленческом тин н> мии

иерархии организации. Происходит замена шим m

иерархической верхушки предоставлением илчпнннММ

власти в вопросах, связанных с'диагностикой и ни itit

комендаций относительно изменений в культуре пр

Формальные рабочие группы - это главный объект

по ОР. Подобная группа состоит из руководителя и его полчпнннЫлГ

Агент изменений, или катализатор, используется для пни, чт

бы заставить различных людей в организации обратить ннимпние

на разные аспекты организации и управления, помехи в район-,

более эффективные методы работы. Таким катализатором может бы п.

внешний консультант или представитель специального отдела ОР.

Теория и результаты исследований в области наук о человечес-

ком поведении, например, психологии, социологии и антрополо-

гии, используются для создания основной базы знаний для работы

в направлении ОР. Используются также прикладные разработки из

области экономики, управления и организации производства.

Исследование действием представляет собой основной метод

исследований, применяемый в большинстве действий по ОР. Ме-

тод исследования включает следующие этапы: 1) диагностика со-

стояния организации или ее подразделения при помощи интер-

вью, вопросников, наблюдений и документов; 2) передача этих

данных различным членам организации; 3) принятие решений о

том, какими должны быть конкретные планы действий в свете по-

лученных данных; 4) реализация планов действий; 5) проведение

оценки планов действий при помощи методов сбора данных и повто-

рение всего цикла действий.

Предпосылки и факторы ОР относятся к людям как ин-

дивидуумам, людям как лидерам и членам групп, людям как членам

организации.

Люди как индивидуумы стремятся к личному росту в социальной

среде и удовлетворению высших потребностей, если окружающие

условия их поддерживают и стимулируют. Большинство людей хо-

тят и могут сделать гораздо больше для достижения целей органи-

зации, чем позволяют условия в большинстве из них. Обязательно

нужно обращаться к подчиненным за предложениями, за реализа-

цией этих предложений, причем усилия должны вознаграждаться.

Люди в группах и лидерство. Рабочая группа и ее доминирующая

социальная система, особенно на неформальном уровне, сильно

влияют на удовлетворенность и компетентность ее членов. Однако

обычно уровень доверия и сотрудничества значительно ниже жела-

тельного в большинстве групп и организаций. Лидеры групп обыч-

но не могут выполнять все необходимые функции, поэтому члены

группы должны играть некоторые из этих ролей и помогать друг другу при эффективном лидерстве и слаженном поведении группы.

Люди в организации находятся под сильным влиянием стиля лидерства и обстановки на высших уровнях руководства. Степень доверия, открытости и коллективной работы в высшем руководстве оказывает влияние на стиль руководителей, находящихся на более низких ступенях иерархии, и отражаться на их подчиненных. Изменения в функционировании организации, в результате усилий по ОР, требуют поддержки в виде соответствующих перемен в подсистемах оценки, вознаграждения, повышения квалификации, подбора кадров, постановки задач и коммуникаций.

Участие в ОР — это различные плановые мероприятия, в которых принимает участие организация, подразделение или производственная группа во время реализации программы ОР, которая включает мероприятия по совершенствованию функционирования организации за счет предоставления ее членам возможности лучше управлять культурой группы и всей организации.

Мероприятия ОР могут быть следующими:

1. **Диагностические меры** — сбор информации о состоянии организации или подразделений при помощи интервью, вопросников, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами.

2. **Меры по использованию результатов** обследования включают передачу информации, полученной в результате диагностических мер, членам организации и разработку планов действий на основе этой информации.

3. **Меры по обучению и повышению квалификации** необходимы для расширения возможностей и уровня знаний персонала. Эти меры могут относиться к техническим, исполнительским вопросам, межличностным и социальным проблемам.

4. **Меры по изменению технoструктуры или структуры** — это усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий. Они определяют модернизацию действующей организационной структуры, применение метода управления по целям.

5. **Консультирование по групповым процессам** предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в их организации или подразделении и действовать соответствующим образом.

6. **Меры по формированию групп** предназначены для повышения эффективности в рабочих группах. Они могут относиться к способам выполнения работ, необходимой для этого квалификации, выделению ресурсов для выполнения заданий.

7. **Меры по межгрупповому взаимодействию** предназначаются для повышения эффективности взаимодействия между взаимозависимыми рабочими группами, например, сбытовым и производственным отделами.

Условия успешной реализации программ ОР*

1. Люди, занимающие ключевые посты и принимающие участие в проведении диагностических мер и (нотации, необходимость научного подхода к решению проблем).

2. Следует привлекать консультантов по вопросам создания программы ОР. Руководители и исполнители должны получить соответствующую подготовку, чтобы продолжить и поддержать работу по ОР.

3. Руководители более высокого уровня должны поддерживать работу руководителей более низкого уровня по программе ОР.

4. Участники должны достичь понимания того, что представляет ОР, в какой мере компоненты ОР аналогичны обычным мерам, с которыми они сталкивались, и как они помогут участникам добиться быстрого успеха в программе ОР.

5. Следует использовать модель исследований действием: диагностирование состояния организации или подразделения, предоставление собранной информации их членам, составление планов действий на основе этой информации, за чем должен последовать следующий диагноз.

6. Рабочие группы должны принимать участие наравне с руководителем группы.

7. В ОР должны принимать участие сотрудники кадровой службы организации; при необходимости следует изменить политику и практику работы с кадрами.

8. Управление процессом ОР должно осуществляться на основе оценки результатов. Эти результаты послужат исходными данными для планирования будущего участия в деятельности по ОР.

Эффективность программы ОР значительно зависит от ситуации, поэтому к ОР следует применять ситуационный подход.

Глава 1 В

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Планирование потребности в трудовых ресурсах необходимо для обеспечения достижения целей организации.

Планирование людских ресурсов необходимо для комплектования штатов организации и включает три этапа: 1) оценка имеющихся ресурсов; 2) оценка будущих потребностей; 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

На первом этапе руководство определяет квалификацию и численность работников, занятых на каждой операции, выполняемой в организации. Поэтому в организации целесообразно иметь систему учета профессиональных навыков и специальностей персонала, позволяющую получить перечень профессий с указанием численности работников, по каждой из них.

Следующий этап — прогнозирование численности и качественного состава персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. При крупных организационных изменениях, например, создании нового завода, оценка потребности в рабочей силе представляет сложную задачу. Кроме того, необходим анализ рабочей силы, имеющейся на рынке труда.

Руководство, определив будущие потребности, должно разработать программу их удовлетворения. Программа должна включать мероприятия по *привлечению, найму, подготовке и продвижению работников и график их выполнения.*

Юридические аспекты обязательно должны быть учтены в процессе планирования людских ресурсов. Трудовые отношения регулируются большим числом законодательных актов. Например, законодательно определены условия увольнения, продолжительность испытательных сроков, гигиенические условия труда и другие нормы, зависящие от категории работников и отрасли. Договоры, заключаемые с профсоюзами, тоже часто накладывают юридические ограничения на программы по трудовым ресурсам, поскольку в договорах устанавливаются дополнительные гарантии условий труда.

Анализ содержания работы необходим для того, чтобы в деталях знать, какие задания будут выполняться персоналом во время

работы, каковы характеристики этих работ. Анализ может проводиться путем наблюдения за работником, формального членения и регистрации всех выполняемых им действий. Другим методом предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Одним из методов является в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Всесторонняя оценка всех необходимых оперативных, технических и административных специальностей дает основу для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке результатов, повышении в должности.

Должностные инструкции по всем должностям и специальностям организации составляются по результатам анализа содержания работы. На основе полученной информации в должностную инструкцию вносят перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также права работника.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Минимальный объем набора определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнение по истечении срока найма, расширение деятельности организации.

Набор ведут из *внешних и внутренних* источников. К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений, обращение к агентствам по трудоустройству, направление заключивших договор людей на обучение. Можно также предлагать местным жителям подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Часто предпочтительным является набор внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле, повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и формирует преданность организации. Недостаток подхода — в организации не приходят новые люди со свежими взглядами. Для набора за счет внутренних резервов можно рассылать внутри организации информацию об открывающейся вакансии с приглашением работников. Хорошим методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать их друзей, знакомых.

Отбор кадров осуществляют путем выбора подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Как правило, выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения работы на занимаемой должности. Решение о выборе принимается с учетом образования кандидата, уровня его профессиональных навыков, опыта предшествующей работы, личных качеств. Для специалистов определяющим фактором является образование и опыт работы по специальности. Для руководителей — это опыт

управленческой деятельности, совместимость с вышестоящими начальниками и подчиненными, а также образование.

Испытание предусматривает оценку способности выполнять задания, связанные с предполагаемой работой. Например, принимая на работу станочника, можно предложить ему продемонстрировать работу на станке. Другой вид испытаний предусматривает тестирование интеллекта, заинтересованности, энергичности, откровенности, уверенности в себе, эмоциональной устойчивости и внимания к деталям. Руководство должно на практике оценивать испытания, чтобы быть уверенным в том, что кандидат, прошедший испытания, будет хорошим работником.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым и, как правило, обязательным методом отбора кадров. Например, подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований. Известен целый ряд недостатков этого метода. Например, решение о кандидате может приниматься на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования, или тот, кто проводит собеседование, может завышать оценку кандидатов, манеры которых напоминают его собственные.

Для повышения эффективности собеседований можно рекомендовать следующее: 1) установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему чувствовать себя свободно; 2) в ходе собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе; 3) не оценивайте по первому впечатлению, а подождите, пока не получите всю информацию; 4) подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, но получите ответы и на другие возникающие вопросы; 5) записывайте ответы.

Определение денежного вознаграждения и льгот. Вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, решения о том, сколь интенсивно они должны работать, о том, стоит ли вообще работать в организации. Вознаграждение, выплачиваемое организацией работнику, направлено на компенсацию усилий, затраченных на выполнение работы, и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности.

Структура вознаграждений в организации определяется с помощью анализа уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения управленческого персонала более сложна, в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы и других, тесно связанных с ней видов вознаграждений, организация предоставляет своим работникам различные льготы, например, такие, как субсидируемые предприятием столовые, детские учреждения, услуги физического оздоровления и лечения. Справедливым обычно считают подход, при котором одинаковые льготы имеют все работники одной категории и одного уровня. Воспринимаемая ценность дополни-

тельных льгот зависит от многих факторов, таких, как возраст, семейное положение.

РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Профессиональная и социальная адаптация. Новый человек имеет опыт и взгляды, которые не во всем соответствуют сложившимся в организации условиям и традициям. Новичок обычно сталкивается в организации с чем-то новым, непривычным. В течение некоторого времени происходит приспособление к реальности — адаптация.

Организаций используют целый ряд способов для того, чтобы ввести человека в свою среду. Во время найма на работу человека информируют об организации, в которой ему предстоит работать, обучают специальным трудовым навыкам, инструктируют. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой формальные методы адаптации работников в коллективе организации.

При неофициальном общении новые работники узнают неписанные правила организации, сведения о тех, кто обладает реальной властью, о том, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе.

Чтобы труд работника был эффективным, руководству необходимо иметь определенную программу адаптации нанимаемых работников, которая способствовала бы быстрому и безболезненному для работника и организации прохождению процесса адаптации.

Подготовка кадров является одним из способов достижения эффективности деятельности организации. Руководство должно проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей. Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднимать производительность труда. Конечная цель обучения — обрести печение организации достаточным количеством людей с навыками, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение необходимо в трех случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка показывает, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

К числу основных требований, обеспечивающих эффективность программ обучения, относятся следующие:

1. Обучение должно быть мотивировано, люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит производительность и удовлетворенность работой.

2. Необходим климат, благоприятствующий обучению, поощрение обучающихся, их активное участие в процессе обучения, поддержка со стороны преподавателей. Поэтому часто обучение проводят не в организации, а в специальных центрах.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбивать на последовательные этапы с постепенным нарастанием сложности после закрепления на практике более простых навыков.

4. Обучающиеся должны чувствовать поощрение хороших результатов обучения. Следует обеспечивать положительное подкрепление путем похвал, признания успехов со стороны преподавателей, обучающихся компьютерных систем.

Оценка результатов служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции — это повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора, которые осуществляются на основе оценки труда персонала в организации. Продвижение по службе является прекрасным способом признания отличного исполнения работы, но принимать такое решение руководство должно только в отношении тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что человек будет работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и работник оказывается на такой должности, где он может приносить какую-то пользу, но не будет блокировать развитие карьеры более способного человека. Если работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут.

Информационные функции состоят в том, чтобы ставить в известность людей о результатах их работы для того, чтобы они могли знать, в каком направлении они должны совершенствоваться.

Мотивационные функции реализуются, если администрация может должным образом вознаградить благодарностью, зарплатой или повышением в должности работников, добивающихся наилучших результатов, поскольку систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Эффективность оценки результатов деятельности. Часто работа подчиненного оценивается его непосредственным начальником, который должен обладать способностью объективно оценивать работу, уметь довести эту оценку до подчиненного. При этом следует учитывать, что критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Критика часто

вызывает защитную реакцию, подчиненный » ил*, • и и ммишш. • пш от критики, а не улучшить работу. Руководи юш. >нн + гм • ними. < ни койную, без каких-либо угроз обстановку, н ммирпп ни! . . . и uimn могли бы ОТКРЫТО обсудить свои Проблемы, СПЯ'iiiiiiiic < |и' 1\>|.iiii,imn деятельности. Следует разрешать двустороннюю кит фумимтм дискуссии по конкретным вопросам улучшения ра(нны

Оценку результатов работы необходимо давать иценуи, копы пи необходимо, ежедневно, ежемесячно или ежегодно. Роулмшы \u\ боты над проектом опытного работника могут оцениваться pit i и несколько месяцев, тогда как неуверенному в себе новичку иеоо ходима оценка и поддержка еженедельно.

Как правило, не следует обсуждать вопрос об оценке результатом деятельности и зарплате одновременно.

Подготовка руководящих кадров призвана развить навыки и умения, необходимые для эффективного выполнения своих должностных обязанностей. Программы подготовки чаще всего используют для подготовки руководителей к продвижению по службе.

Для успешной подготовки руководящих кадров необходим тщательный анализ и планирование. Путем оценки результатов деятельности следует определить способности менеджеров. На основе анализа содержания работы следует устанавливать, какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. После чего можно разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Методы подготовки управленческих кадров включают организацию лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбор конкретных деловых ситуаций, чтение литературы, деловые игры и ролевой тренинг. Эти методы могут реализовываться в форме ежегодных курсов и семинаров по проблемам управления.

Широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя из подразделения в подразделение на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит руконоди ге-ля со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных подра (делений, уясняет необходимость координации, неформальную ортни зацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания необходимы для успешной работы на высших управленческих должностях, но особенно полезны для руководи iелей низшего звена.

Важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе работы. Для этого разрабатывают программы, к соответствию с которыми перспективным новым руководителям с самого

начала поручают посильную, но достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей. Высокий уровень требований в процессе обучения новых менеджеров, как правило, обеспечивает приобретение ими высоких деловых качеств.

Управление продвижением по службе многие организации осуществляют путем планирования карьеры — разработки программы продвижения по службе.

Планирование предусматривает: 1) выявление возможностей индивидуума, его наклонностей и потребностей в развитии; 2) проведение мероприятий, обеспечивающих использование выявленных возможностей и удовлетворение потребностей в развитии.

Планирование карьеры не гарантирует продвижения по службе или получения нового назначения. Оно способствует развитию и профессиональному росту сотрудника, повышает его значимость для организации и обеспечивает соответствие квалификации персонала возможностям, которые могут представиться в будущем.

План карьеры — это план индивидуальной работы сотрудника, предусматривающий достижение личной цели в своей сфере деятельности. Руководителю следует узнать у сотрудника, на какую должность последний рассчитывает при *достижении пенсионного возраста*, и оказать ему помощь в подготовке плана, обеспечивающего достижение цели. Руководство должно дать сотруднику время на разработку плана продвижения по службе и всячески стимулировать выполнение этой работы. Работник должен самостоятельно определить первоочередные и перспективные задачи.

Планирование карьеры позволяет увязать планы профессионального роста сотрудников с задачами организации. Сотрудники и руководители должны ориентироваться на профессиональный рост в рамках организации. Если карьера сотрудника связана с организацией, он становится ее неотъемлемой частью, интересуется ее проблемами, содействует благополучию и росту, так как его профессиональный рост прямо зависит от успехов организации.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

Удовлетворение трудом — это степень удовлетворения своих важных личных потребностей посредством работы в определенной организации. Обычно работники проявляют интерес к прямому участию в разработке организационных изменений, направленных на повышение качества трудовой жизни.

Характеристики высокого качества трудовой жизни таковы:

1) работа должна быть интересной; 2) вознаграждение и признание труда должно быть справедливым; 3) рабочая среда должна соответствовать *современным* санитарным нормам; 4) надзор ру-

ководства должен быть минимален, но при этом осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость; 5) работники должны участвовать в принятии решений относительно их работы; 6) должны быть обеспечены гарантии работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами; 7) должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Совершенствование организации труда в настоящее время должно быть направлено на то, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека — заинтересованности, самоутверждения и развития личности.

Расширение объема и обогащение содержания работы — это два наиболее широко применяемых современных метода совершенствования организации труда.

Объем работы — это количество различных операций, выполняемых работником и частота их повторения. Объем называют *узким*, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют *широким*, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы механика в гараже обычно шире по сравнению с работой мойщика, занятого только мойкой автомобилей.

Содержательность работ определяется степенью влияния, которое работник может оказать на работу и рабочую среду. Она зависит от степени самостоятельности в планировании, выполнении, определении ритма работы, от участия в принятии решений. Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. **Увеличение работы** означает совершенствование организации путем увеличения ее объема. **Обогащение ее содержания** предусматривает изменения за счет повышения содержательности.

Изменения в организации труда. Изменения в организации труда уместны лишь применительно к людям и фирмам, обладающим определенными характеристиками. Эти характеристики обобщены в теории, разработанной Р. Хекманом и Г. Олдхэмом.

В соответствии с этой теорией существуют три психологических состояния, определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацию: 1) воспринимаемая значимость работы — степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, психическое; 2) осязаемая ответственность — степень, в которой человек чувствует себя ответственным за результаты своего труда и подотчетным; 3) знание результатов — степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда.

Работы, которые организованы так, что позволяют какой-либо части работников испытывать все эти три состояния в достаточной высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество исполнения работ, большую удовлетворен-

ренность работой, а также привести к снижению количества прогулов и уменьшить текучесть кадров.

Необходимо определять базовый объем работ, который позволяет работнику испытывать все эти три психологических состояния. Ощущение значимости труда можно реализовать за счет предоставления работнику возможности расширения количества трудовых навыков, определенности производственных заданий, повышения их важности. Ответственность за результаты труда можно усилить, предоставив работнику больше самостоятельности. Осознание реальных результатов труда развивается, если работник получает обратную информацию.

Однако необходимо иметь в виду и то, что не все работники положительно реагируют на подобного рода изменения. Люди с сильным стремлением к росту, достижениям, самоуважению обычно положительно реагируют на обогащение содержания труда. Если люди не сильно мотивированы потребностями высокого уровня, то обогащение содержания труда зачастую не дает заметных результатов.

На условия труда влияют и особенности технологии. Организации, использующие поточно-массовую технологию, по каким-то причинам не применяющие автоматические линии, имеют меньше возможностей совершенствования организации, чем предприятия, выпускающие единичную продукцию. Наилучшие возможности для прогрессивной организации труда открываются при создании новых заводов, предприятий, учреждений.

Результаты совершенствования организации труда. Современные программы по реорганизации условий труда были реализованы во многих международных промышленных компаниях, и это помимо уже традиционного применения новых форм организации труда в научно-производственных организациях.

Исследования показывают, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, но этого не всегда можно добиться, особенно в зрелых отраслях промышленности, в которых работники сравнительно не высокой квалификации не хотят повышать ответственность или усиливать привязанность к работе. Руководство должно приступать к реорганизации условий труда только тогда, когда оно убедится в том, что работники предрасположены к таким изменениям. При должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствуют развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

Глава 1 V

УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИЯМИ

Операционная функция включает действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые органами в окружающую среду. Организации могут значительно различаться по характеру операционных функций. Например, в промышленности перерабатываются сырьевые материалы, причем сначала и сырье производят отдельные детали и узлы, затем их собирают и готовят изделия. Школы, больницы потребляют немного материальных ресурсов, оказывая свои услуги. Одни организации предлагают стандартные товары и услуги, другие строят уникальные сооружения.

Операционная система состоит из следующих трех подсистем.

Перерабатывающая подсистема выполняет работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные. Например, в пищевой промышленности перерабатывающая подсистема — это система, в которой производятся товары, начиная с получения сырья и материалов, включая производство продуктов и заканчивая отгрузкой в торговую сеть.

Подсистема обеспечения не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. Например, и на заводе, и в вузе подсистема обеспечения может включать библиотеку, ремонтно-эксплуатационную и другие обеспечивающие службы.

Подсистема планирования и контроля получает информацию из внутренней и внешней среды организации, обрабатывает эту информацию и выдает решение, как именно работать перерабатывающей подсистеме. Решения включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества и многое другое.

Сущность управления операциями. Обязанности операционных менеджеров можно разбить на три основные группы: 1) разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации; 2) разработка и внедрение операционной системы, включая разработку продукта, производственного процесса, стандартов и норм, проектирование предприятия, решение о размещении

жении производственных мощностей; 3) планирование и контроль текущего функционирования системы.

Эффективность операций — это рыночная стоимость произведенных выходов, деленная на общую величину затрат организации на израсходованные входы. Рыночная стоимость выходов определяется как количеством, так и качеством выходов, например: соответствием ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг существующему на них спросу; своевременностью производства выходов, учетом характера спроса и обязательств по доставке потребителям; гибкостью производственной системы при удовлетворении индивидуальных требований потребителей.

Затраты потребленных входов определяются не только их количеством, но и рядом других факторов. Например, при анализе материальных затрат следует учитывать: по каким ценам приобретались материалы; каковы затраты на хранение материалов в запасах до момента их использования; во что обошлись заказ и приемка материалов; каков размер издержек, возникших в результате недостатка материалов; какие затраты появились в результате проблем с качеством материалов.

При анализе затрат труда, к примеру, следует выяснить следующее: какая часть работы выполнялась в сверхурочное время и какова стоимость сверхурочных работ; использовался ли персонал в соответствии с уровнем квалификации или пришлось платить по тарифам более высокой квалификации, чем та, которая им требовалась для работы; какими оказались затраты, связанные с текучестью кадров, вызванной изменением нагрузки в системе; какими оказались затраты, связанные с ошибками персонала из-за недостаточного уровня подготовки или плохого руководства.

Существует несколько классификаций операционных систем. Наиболее известны классификации, основанные на степени повторяемости и степени непрерывности работ. Простейшая из них делит системы следующим образом:

Проектная система отличается тем, что каждая единица конечной продукции или каждый заказ на услугу уникальны по каким-либо свойствам, поэтому операции носят неповторяющийся характер. Так, например, могут работать системы в строительстве, тяжелом машиностроении, сфере "услуг".

Серийная система отличается тем, что объекты переработки, представленные, например, обрабатываемыми изделиями или обслуживаемыми клиентами, проходят через систему сериями, или группами. Если требования к обработке объектов различаются, то они следуют по разным маршрутам лишь через некоторые участки.

Массовая система отличается тем, что выдает большие объемы стандартизованных выходов. Отдельные объекты — производимые изделия или обслуживаемые клиенты — обрабатываются в этой системе одинаково. Производственные ресурсы системы могут быть упорядочены и образуют высокопроизводительную технологическую линию — поток, проходящий через всю систему.

Система непрерывным процессом производит значительные объемы однородного выхода. Ресурсы, поступающие на вход системы, непрерывным потоком проходят через нее, превращаясь и выходя из нее. Примерами могут служить нефтепереработка, рудопереработка и.

Взаимосвязь с другими функциями организации. Между операционной функцией и другими функциями организации существуют сложные отношения. Для оптимизации деятельности организации необходимо обеспечить эффективное управление этими отношениями, прежде всего обращая внимание на следующие функции:

1. Инженерная функция, которая обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов. Для ее реализации нужна информация от производственных подразделений по проблемам, связанным с конструкцией и эксплуатацией и возможностями усовершенствования системы.

2. Маркетинг, который должен обеспечить прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы. Эта функция информирует производство о претензиях потребителей по качеству или срокам поставки продукции. От производства маркетинг должен получать информацию о сроках производства и запасах продукции.

3. Финансовая функция, которая состоит в обеспечении капиталом расширения мощностей и текущей деятельности. Для ее реализации необходимо получать от операционных подразделений информацию о планах производства и развития, потребностях в оплате труда, счетах поставщиков, данные для выставления счетов потребителям, для учета материальных запасов и финансовой отчетности.

4. Функция трудовых ресурсов, которая состоит в вербовке, отборе и обучении кадров для операционной системы. Операционные подразделения должны заблаговременно информировать кадровую службу о необходимом количестве и квалификации рабочей силы.

Совместное использование ресурсов, взаимосвязь задач, различия в целях и восприятии ценностей, несовместимость характеров, плохая коммуникабельность могут быть причиной конфликта между производственной и другими функциями организации. Управляющий операционной системой должен уметь урегулировать конфликты.

Стратегия операций состоит в предоставлении продукции или услуг для удовлетворения основных потребностей потребителей клиентов организации. В этой области главные стратегические решения — как, когда и где производить товары или предоставлять услуги, причем операционный процесс следует выбирать только после тщательного определения потребностей и самого продукта, который должен соответствовать возможностям организации.

Конкурентоспособность заключается в том, что организация издает что-то лучше, чем ее конкуренты, это позволяет ей привлечь и сохранять потребителей.

Посредством операций можно обеспечить конкурентоспособность различными способами, основные из них: *уникальность по качеству или по низкому уровню издержек* и, соответственно, *цен*.

В числе способов часто указывают следующие: лидерство по главным эксплуатационным, характеристикам продукции; надежность изделий; прочность изделий; скорость доставки; гарантированное время доставки; «индивидуализация» изделий по требованиям заказчиков; внедрение новой продукции на рынок; гибкое регулирование объемов производства.

Стратегические решения в управлении операциями таковы: выбор процесса производства или обслуживания — степени специализации, автоматизации; определение мощностей — размера предприятия; степень вертикальной интеграции — производство или покупка комплектующих деталей; организация рабочей силы в части специализации труда; технологии, степень их новизны и принадлежность; создание товарных запасов или работа по заказам; размещение вблизи рынков или источников сырья.

Стратегические решения приводят к большим капиталовложениям в конкретные виды ресурсов и поэтому очень важны.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИЗДЕЛИЙ И ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА

Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателей. Для анализа конкретных требований потребителя к изделию разработчик должен рассмотреть значимость разных критериев проектирования изделий, включая: качество; стоимость; экономичность эксплуатации; элементы роскоши; размер, мощность или прочность; срок службы; надежность в эксплуатации; требования к обслуживанию, его простота; универсальность использования; безопасность эксплуатации.

Разработчик должен выбирать варианты в разных областях, в том числе в следующих: размеры и формы; материалы; соотношение стандартных и специфических элементов; модульные компоненты; избыточные компоненты для повышения надежности; элементы безопасности.

Разработка технологий должна вестись одновременно с разработкой изделий и выбором типа операционной системы, поскольку для разных конструкций, изделий и типов операционных систем могут использоваться разные технологии. Например, несколько уникальных деталей можно изготавливать, не считаясь с отходами, но для производства их тысячами или миллионами выгоднее использовать специальные безотходные технологии и автоматические линии.

Этап жизненного цикла изделия. До выведения на рынок принципиально нового изделия объемы его продаж малы. Процесс про-

изводства должен быть гибким, чтобы конструкции изделия можно было быстро изменить при уточнении требований рынка.

В процессе усовершенствования продукта его конструкция будет стандартизоваться, объемы сбыта возрастут. Основным фактором конкурентоспособности станет цена. Экономичность и стабильность выпуска продукции приобретут важнейшее значение. Процесс производства при этом может быть капиталоемким, жестко питоммшированным, нацеленным на массовый выпуск продукции.

Современные производственные системы используют ипформн ционные технологии и компьютерную технику.

Системы автоматизированного проектирования (САПР) сделали общедоступными, они позволяют разработчику продуктов и тле лий работать с компьютером и создавать документацию, которую раньше приходилось выполнять вручную. Компьютер дает возможность многократно ускорить разработку, проработать множество вариантов и обеспечить предотвращение ошибок.

Автоматизированная система управления производством (АСУП) — ряд технологий, позволяющих управлять и контролиро вать работу производственного оборудования при помощи компь ютеров. Эти технологии обеспечивают гибкость производственного процесса, так как компьютер может передать на управляемую им сди ницу оборудования новый набор команд и изменить выполняемую оборудованием задачу. В рамках АСУП используются программно управляемые роботы, манипулирующие материалами и инструмен тами вместо рабочих. Роботы эффективны при часто повторяющим м операциях, утомительных и изнурительных для рабочих, при шн* рациях, требующих высокой точности исполнения или опасных дин человека.

Системы автоматического складирования и выдачи товара/шч (САС), или «автоматизированные склады», предусматрииаин ш пользование управляемых компьютером подъемно-транспортных м тройств, которые закладывают изделия в склад и извлекают \\\ ш туда по команде. Компьютер также следит за тем, где именно мини дится каждое изделие. Эти системы не только исключают ручмн труд, но и позволяют экономить складские площади, ускорим, i мкп ские операции и улучшать контроль за материально-техничп кнмп запасами.

Гибкие производственные системы (ГПС) реализуют нрщкч i м в которых объединены все описанные выше технологии. Ич /ни m инство — автоматизация без потери гибкости. Они поионим ш кратить затраты на переналадку оборудования, что о(нч мечтин t экономичность производства небольших партий изделия

Интегрированной автоматизированной системой управления производством (ИАСУП) называют сочетание названный ным> (** нологий в системе, работающей под управлением иинтегрирован ной информационной управляющей системы.

Услуга — это любое мероприятие или выгода, которые одна сторона предлагает другой, она неосвязаема и не приводит к владению чем-либо. В сфере услуг занято 50—80% работающих.

Классификация услуг. Материальные услуги связаны с товаром в его материальном виде, тогда как нематериальные услуги не связаны с товаром. Услуги имеют четыре основных свойства, которые отличают их от товаров: 1) *неосвязаемость услуг* означает, что их невозможно транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до покупки, например, нельзя увидеть, услышать, потрогать изменение состояния своего здоровья до начала лечения; 2) *несохраняемость* означает, что их нельзя хранить с целью последующей реализации, и, если работа не выполнена, то время потеряно; 3) *неотделимость от источника*; многие виды услуг имеют это свойство, например, если вы хотите лечиться, то нужно общаться с врачом; 4) *непостоянство качества* обусловлено тем, что многие виды услуг не автоматизированы.

Кроме того, услуги могут классифицироваться по *степени контакта с потребителями*. Например, автомобили не обязательно ремонтировать в присутствии владельца или водителя.

Технологии услуг по организации и *степени механизации и автоматизации* подразделяют на: *твердые*, при которых люди полностью заменены автоматами; *мягкие*, при которых индивидуальные услуги имеют вид заранее запланированных комплексов, например, путевок туристических агентств; *гибридные*, которые сочетают твердые и мягкие технологии."

Особенности проектирования услуг определяются их свойствами. Полезным может быть учет следующих факторов: 1) размещение предприятия должно определяться месторасположением потребителей; 2) потребности и желания потребителей имеют приоритет перед экономичностью; 3) календарное планирование работ зависит от потребителей; 4) оценка качества может оказаться проблемой; 5) работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями; 6) производственные мощности рассчитываются по максимальному, а не по среднему уровню спроса; 7) создание запасов невозможно; 8) эффективность работы трудно измерима, поскольку низкая производительность может обуславливаться низким спросом; 9) крупные предприятия в сфере услуг нетипичны; 10) маркетинг и производство теснейшим образом взаимосвязаны.

Совершенствование операций в сфере услуг осуществляется в основном по двум направлениям: за счет усиления участия потребителя в производстве услуг и самообслуживания; за счет механизации и автоматизации.

РАЗМЕЩЕНИЕ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ МОЩНОСТЕЙ

Количество и мощность материально-технических объектов определяются факторами эффективности и марки предприятия. Крупные централизованные предприятия создаются в случаях оптимальной мощности перерабатывающей подсистемы. В качестве примера можно назвать электростанции. Крупные предприятия предпочитают иметь в тех случаях, когда требуется организованно собрать и одном месте много людей или различных изделий. Примерами служат сборочные предприятия, аэропорты.

Мелкие предприятия предпочтительны, когда клиенты сильно рассредоточены и требуется обеспечить для них удобный доступ к предприятию. Примерами могут служить магазины товаров повседневного спроса, парикмахерские.

В некоторых операционных системах принят комбинированный подход, где используются и крупные, и мелкие предприятия. Примерами могут служить фабрики химической чистки и лаборатории по обработке фотоматериалов с их приемными пунктами.

Размещение мощностей зависит от ряда факторов. При этом обычно выделяют два уровня решений о месте расположения предприятия: макроуровень — решение о континенте, стране, провинции и городе; микроуровень — выбор конкретной площадки или здания для предприятия.

Макроуровень. Основными факторами на макроуровне являются: демографические и экономические факторы, влияющие на размер и развитие основных рынков сбыта продуктов; источники и транспортные расходы по доставке сырья и материалов; количество и качество трудовых ресурсов; наличие достаточного количества энергии и воды; политическая стабильность; налоговая политика и поощрение экономического развития; вопросы защиты окружающей среды, стоимость земельного участка и строительства; условия проживания — климат, система образования, здравоохранения, культура, отдых, преступность.

Микроуровень. Важнейшими факторами на микроуровне являются: ограничительные нормы на развитие промышленности, вместимость с соседними объектами; размер, конфигурации и другие технические аспекты площадки; наличие предкоммунальных видов транспорта; объем транспортных перевозок и видов, подъездные пути; наличие и стоимость энергоснабжения и других услуг, в том числе пожарной охраны и удаления отходов; внешний вид площадки, который может соответствовать и не соответствовать характеру предприятия; близость к жилым и другим объектам, необходимым для служащих; наличие конкурентов, особенно предприятий розничной торговли или пунктов предоставления услуг.

Для многих видов предприятий при решении вопроса о месте расположения доминирующим оказывается какой-нибудь один фактор. Например, заводы по производству алюминиевых банок для напитков обычно располагаются рядом с производством самих напитков в силу высоких затрат на перевозку пустых банок.

Проектирование предприятий включает определение конфигурации предприятия — размеров и форм строений и расположения производственных ресурсов внутри него.

Типы планировок производства — это пооперационная функциональная схема, линейная поточная схема планировки и фиксированная позиционная планировка.

Пооперационная функциональная планировка характеризуется группировкой производственных ресурсов по характеру выполняемой работы — по технологической специализации. Например, в механическом цехе все сверлильные станки группируют на одном участке, все шлифовальные — на другом и так далее. Такая планировка используется при мелкосерийном производстве, когда отдельные изделия или клиенты переходят с одного участка на другой, в зависимости от конкретных требований.

Линейная, или поточная, планировка применяется в массовом производстве или в системах с непрерывными процессами, где каждое выпускаемое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Производственные ресурсы располагают по потоку в виде последовательности рабочих мест в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готового продукта. Примером служит сборочная линия. В сфере услуг такую планировку следует использовать, например, при обработке заявлений на выдачу водительских прав. Основная проблема при такой планировке заключается в правильном распределении нагрузки на рабочие места во избежание образования «узких мест».

Фиксированная позиционная планировка в основном реализуется при выполнении проектов, например, строительных. Изделие или потребитель при этом неподвижны, к месту работы по мере необходимости подаются различные производственные ресурсы. Такие планировки в основном носят временный характер их сохраняют лишь до окончания работы над проектом.

Процесс проектирования предприятия состоит из логически связанных между собой этапов. Нарушение последовательности выполнения этапов может вести к пагубным ошибкам, исправление которых обходится очень дорого. Эти этапы включают:

1. **Сбор исходных данных.** Проектировщик должен располагать подробной информацией по: а) схеме планировки производственного процесса, размещаемого на предприятии; б) заданной производительности и ассортименту выпускаемой продукции; в) данным по площадке (размер, конфигурация) и любым существующим на площадке зданиям (поэтажные планы, высота перекрытий, несущая способность полов); г) строительным нормам и любым другим

нормативным актам, относящимся к месту размещения предприятия, к условиям труда, защите окружающей среды.

2. **Определение количества и типа помещений.** Необходимо определить, сколько помещений необходимо для обеспечения требуемых функций. Например, сколько кассовых мест необходимо для обслуживания ожидаемого числа клиентов.

3. **Определение площади участка.** Если в отделении будет несколько производственных участков. Если в отделении будет несколько производственных участков. Если в отделении будет несколько производственных участков. Если в отделении будет несколько производственных участков.

4. **Анализ связей между различными участками.** Необходимо определить, какие из них следует расположить поближе друг к другу. Может оказаться, что два участка нужно разместить рядом с участком перехода материалов или клиентов с одного участка на другой. В три портах, например, стоянки такси размещают рядом с отделением выдачи багажа. Участки приходится разносить по соображениям логики, техники безопасности. Участок окраски, например, необходимо располагать в удалении от участка пескоструйной обработки, где много пыли и высок уровень вибрации.

5. **Разработку генеральной планировки** с указанием всех размеров и расположения каждого производственного и вспомогательного участка. При этом прорабатывают все возможные варианты.

6. **Четкое определение точного места каждой единицы оборудования, мебели на каждом участке.** Часто эту работу выполняют с помощью шаблонов, которые накладывают на чертеж генеральной планировки, перемещая их в разные положения, пока не добьются оптимального расположения оборудования. В последнее время эту работу выполняют с помощью компьютеров.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Проектирование работ включает точное определение содержания каждого вида работы в организации и косвенно — порядок распределения работы в ней. Проектируя работы, необходимо учитывать принципы экономической эффективности и поведенческие приемы. Работа должна соответствовать способностям работника и его мотивации. Работа должна соответствовать способностям работника и его мотивации. Работа должна соответствовать способностям работника и его мотивации.

Разделение труда, его специализация является важным фактором повышения производительности труда операционных работников. Специализация труда в настоящее время распространена во всех сферах деятельности. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объем подготовки работника, повысить

уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда и легко могут быть автоматизированы или выполняться неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату. К недостаткам, присущим специализации, можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности работников, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов.

Социотехнический подход. Управляющие производством должны понимать, что производственная система является прежде всего социальной, а не только технической системой. Принципы проектирования работ, основанные на социотехническом подходе, включают следующие положения: 1) работа должна требовать известного напряжения и содержать элементы разнообразия; 2) необходимо, чтобы на работе можно было учиться и продолжать свое образование; 3) работа должна давать возможность реализовывать в определенных пределах функцию принятия решений; 4) потребность признания при хорошо выполненной работе; 5) определенная степень социальной поддержки; 6) реализацией определенной зависимости между результатами труда и социальным положением личности; 7) необходимость увязки характера работы с желаемым будущим.

Изучение методов организации труда — это процесс анализа всех производственных операций с целью определения возможностей их совершенствования. При этом изучают как выполняется та или иная работа в настоящее время и как ее можно выполнить наилучшим образом. Под человеческими факторами, применительно к разработке трудовых операций, понимают эргономические и поведенческие характеристики человека. Человеческие факторы учитываются в их связи с применяемым инструментом, приемами труда и условиями окружающей среды — температурой, шумом, освещенностью, при которых выполняется данная работа.

Нормирование труда заключается в определении времени, требующегося для выполнения той или иной работы. Ожидаемое время выполнения работы называется нормой времени или просто нормой. Норма времени указывается либо в виде времени, затрачиваемого на единицу продукции (2,5 мин на деталь), либо в виде количества изделий, производимых за данный период (40 штук в час). Нормы времени используются при планировании и оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и оценке работы людей, занятых в производстве.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ

Оперативное управление производством является важной составной частью руководства деятельностью предприятия. Системы оперативного управления производством, качеством, материально-тех-

ническими ресурсами и имуществом, а также финансовыми, материальными, информационными и другими ресурсами, являются основой для принятия решений, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия.

Любая система оперативного управления производством должна обеспечивать следующие основные элементы: 1) управление производством; 2) обратная связь (необходимо разработать механизм и процедуру обратной связи); 3) управление качеством; 4) управление затратами; 5) управление запасами; 6) управление персоналом; 7) управление информацией. Для осуществления которой необходима структура, предпринимаящая корректирующие действия при появлении сигнала о нарушении хода производства от допустимых пределов; 5) планирующий система с участием человека, которая определяет расчетную норму производительности или эффективности процесса.

Совокупный спрос — это суммарный объем спроса на продукцию и услуги, производимые операционной системой, за определенный период времени, например, месяц, год. Для большинства операционных систем показатель совокупного спроса зависит от времени года. Так, например, совокупный спрос на услуги бухгалтерской фирмы будет наивысшим в период представления финансовых отчетов в налоговые органы.

Планирование выпуска продукции предусматривает принятие решения о том, как эксплуатировать операционную систему с учетом изменений совокупного спроса. План выпуска продукции обычно разбивается на конкретные периоды, например, месяцы, и определяет величину планового периода продолжительностью не менее года.

Для каждого периода, охватываемого планом, необходимо определить две переменные: объем производства в данный период, количество ресурсов, используемых в данный период.

План выпуска продукции может повлиять на величину затрат ряда издержек, в том числе: издержки хранения готовой продукции; издержки ведения портфеля отложенных заказов; издержки, связанные с внеурочной работой или простоем работников; издержки, связанные с передачей части работ субподрядчикам; и издержки, связанные с наймом и увольнением работников.

Цель планирования производства заключается в обеспечении удовлетворения совокупного спроса на продукцию при минимизации общей суммы издержек. Наилучшая стратегия для конкретной операционной системы определяется ее характеристиками.

Основные стратегии. Стратегия постоянного объема производства предусматривает постоянство объема выпуска продукции независимо от колебаний спроса. Поскольку объем производства не меняется, то и численность персонала остается постоянной, нет необходимости изменять численность персонала. Разницу между объемом совокупного спроса и объемом выпуска компенсируют путем увеличения или уменьшения запасов произведенной продукции или портфеля отложенных заказов. Такой принцип часто используют в капиталоемких отраслях.

ствах с относительно низкими удельными затратами на хранение готовой продукции или создание портфеля отложенных заказов. В качестве примера можно привести производство стандартизованного товара, такого, как патроны к автоматическому оружию, которые легко хранить, и женскую парикмахерскую, в которой легко создать путем предварительной записи портфель отложенных заказов.

Стратегия переменного объема выпуска при постоянной численности рабочей силы основывается на том, что расхождения между объемом производства и численностью рабочей силы регулируют путем организации сверхурочной работы, предоставления отгулов, передачи части объема работы субподрядчикам. Этот принцип применяется в отраслях, где требуется высококвалифицированная рабочая сила и где создание запаса готовой продукции или портфеля отложенных заказов затруднено. Примером может служить юридическая фирма.

Стратегия переменного объема выпуска при переменной численности рабочей силы предусматривает наем и увольнение рабочих в соответствии с изменениями объема производства. Такая стратегия проводится в трудоемких производствах, не требующих квалифицированного труда, а также в случаях, когда рабочие предпочитают работать сезонно. В качестве примера можно назвать мигрирующих сельскохозяйственных рабочих и студентов, подрабатывающих в магазинах в каникулы.

Для любой операционной системы одна из этих стратегий является наиболее экономичной. На практике используют и сочетание стратегий.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

Назначение запасов — образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок. Запасы обеспечивают оперативную гибкость. Наличие запасов позволяет закупать материалы или производить товары экономически выгодными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию системы.

Существует три основных типа запасов: 1) запасы исходных материалов, комплектующих деталей и расходных материалов для создания буфера между объемом закупок и объемом их потребления в производстве; 2) запасы так называемого незавершенного производства, создающие определенный буфер между последовательными производственными операциями; 3) запасы готовой продукции, которые являются буфером между производительностью операционной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Решения в управлении запасами — это решение о времени выдачи заказа на закупку или производство товара для пополнения

заказа и решение о количестве или объеме заказа. Решения влияют на четыре вида производственных и управленческих

1. *Стоимость предметов закупки.* Цена при покупке может изменяться от скидок, которые предоставляются в зависимости от количества предметов,купаемых по одному заказу; б) общей суммы заказа по нескольким позициям, выдаваемого одному носителю, и) времени года, в которое размещается заказ.

2. *Издержки на оформление заказа*, куда входят: а) материалы по оформлению заказа на закупку или производство; б) транспортные расходы и расходы по приемке грузов; в) расходы на оборудование для выпуска заказанной партии.

3. *Издержки на хранение материально-технических запасов*, включающие: а) стоимость капитала, инвестированного в запасы; б) и другие расходы (складские площади, энергоснабжение, налоги и страховые сборы, зависящие от стоимости запасов); г) падение ценности запасов из-за старения, порчи, кражи.

4. *Издержки, вызванные отсутствием запасов*, включающие: а) простое производственное время или сверхурочные работы, вызванные отсутствием важного для производства материала, деталей или другого ресурса; б) стоимость отслеживания отложенных заказов готовую продукцию, которой не оказалось на складе; и) и другие связанные с частичными или срочными отгрузками в адрес клиентов; г) потерянный объем сбыта или даже утраченные клиенты.

Управление запасами влияет на маркетинг, финансовую систему и производственную функцию.

Виды спроса на запасы определяют подходящий тип управления запасами.

Зависимый спрос на предметы запаса будет иметь место, если использование предмета прямо связано с планами производства изделий. Этот вид спроса, таким образом, существует на материалы и комплектующие изделия, применяемые при выпуске продукции. Например, спрос на хирургические материалы в клинике зависит от плана проведения операций. Поскольку планы производства являются заранее определенными, зависимый спрос можно прогнозировать с весьма высокой степенью точности.

Независимый спрос будет иметь место на предметы, потребность в которых не обуславливается планами производства других изделий. Спрос на конечную продукцию промышленного назначения на товары, находящиеся в торговых запасах, является независимым. Прогнозировать его гораздо труднее, чем зависимый спрос. Некоторые предметы снабжения имеют как зависимый, так и независимый спрос. Например, предприятие может иметь спрос на материалы для своего сборочного цеха, а также для продажи излишков запасных частей.

Системы управления запасами с независимым спросом с фиксированным количеством характеризуются тем, что время от времени заказывается определенное количество.

сов постоянно контролируется. Когда количество падает ниже установленного уровня, выдается заказ на восполнение запасов. Заказывается всегда одно и то же количество.

Эти системы являются наиболее подходящими для запасов со следующими характеристиками: 1) высокая удельная стоимость предметов снабжения; 2) высокие издержки хранения материально-технических запасов; 3) высокий уровень ущерба, возникающего в случае отсутствия запасов; 4) скидка с цены в зависимости от заказываемого количества; 5) относительно непредсказуемый или случайный характер спроса.

Запасами компьютеров в магазине, например, можно управлять по системе с фиксированным количеством.

Системы с фиксированным временем — это системы, в которых заказы на восполнение размещаются с заданной периодичностью, например, раз в две недели. Заказываемое количество непостоянно и зависит от имеющегося остатка.

Эта система подходит для предметов материально-технического снабжения со следующими характеристиками: 1) малоценные предметы; 2) низкие затраты на хранение материально-технических запасов; 3) незначительные издержки, если даже запасы кончились; 4) один из многих предметов, закупаемых у одного и того же поставщика; 5) скидка с цены зависит от стоимости заказов сразу на несколько предметов; 6) относительно постоянный уровень спроса; 7) расходуемые материалы или предметы.

Такие системы, например, используют при управлении запасами канцелярских товаров или бакалейных продуктов в магазине.

Системы управления запасами с зависимым спросом называется *планированием материальных потребностей*. Такая система планирования материальных потребностей использует преимущества того, что зависимый спрос можно прогнозировать, поскольку в его основе лежат планы производства. Цель такого планирования — иметь в запасах только то, что непосредственно требуется для выполнения планов текущего производства.

Система планирования материальных потребностей нуждается в информации трех видов: 1) план производства; 2) спецификация материалов для производимой продукции; 3) инвентаризационные данные по данной позиции. Эти данные должны включать имеющийся запас; заказанное количество и срок выполнения заказа; время реализации заказа.

Например, в третью неделю марта планируется произвести 1000 компьютеров, для сборки каждого компьютера требуется одна материнская плата, на складе имеется 100 плат. У поставщика заказано 500 плат, ожидаемый срок прибытия заказа — вторая неделя марта, платы обычно поступают через две недели после размещения заказа.

Анализ при планировании потребности идет в три этапа:

1. Суммарная потребность рассчитывается на основе плана производства и спецификации материалов. В третью неделю марта требуется 1000 плат (1 плата на компьютер).

2. Чистая ПОТребПОСТЬ НМ'ИН mini и м\мм тпш-.....ш цмч,||1 ной потребности количествна, имеюимм и и п.i шчпн и ик.....ш количества со сроком поставки, пшечпюишч м'ышч прмпшии мы Поскольку 100 плат имеется на складе и мх>.....|| «%» • НН.Ц'И-ИМ И марте, чистая потребность на третью педеню .нцнш ни ИННН -In(плат (1000—600).

3. С учетом сроков реализации заказов планируем я иремм pit i мещения заказа так, чтобы удовлетворить чистую поцнттин м. ;> планируемой дате начала производства. Поэтому чак;п на -МО мин должен быть размещен в первую неделю марта.

Японский подход к управлению запасами — это концепция производства «точно во время». Материалы, детали и изделия поступают точно к тому моменту, когда они нужны. Хотя методы управления материально-техническими запасами, применяемые в Японии, несколько отличаются от метода планирования материальных потребностей, преследуемые при этом цели в основном остаются такими же. *Американская система планирования материальных потребностей* во многих отношениях превосходит классические японские системы. Но японцы преуспели в другом. Во-первых, они более настойчивы и деле минимизации материально-технических запасов, чем американцы. Во-вторых, они успешнее и эффективнее применяют эти системы, объединили системы управления материально-техническими запасами со стратегией предпринимательской деятельности, имеют свой подход к управлению качеством и внедрению автоматизированных систем управления производством.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Оперативное управление производством включает функции камерального планирования и диспетчеризации производства, разнарядки работ и контроля сроков их выполнения. В оперативное управление производством входит определение объема партии единовременно изготавливаемой продукции, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и манершения работ. В сфере услуг оперативное управление должно ориентироваться на то, какие работы будут выполняться в тот или иной день, в каком порядке и кто будет их выполнять.

Система «вытаскивания». На современном предприятии и изготовление изделий, начинаясь в одном конце производственной линии через последовательный ряд технологических операций, заканчивается обработкой изделий на другом конце производственной цепочки. Применяется поточное производство, при котором по завершении обработки на одном участке изделие «вытаскивается» на следующий независимо от того, готов ли он к изготовлению изделия.

Система «вытягивания». Японские менеджеры предпочитают точную систему производства с «вытягиванием» обрабатываемых изделий, при которой обрабатываемые изделия последовательно «вытягивают» с предыдущего участка по мере необходимости. Такие производственные системы обычно просты по структуре, информация от участка к участку передается в форме заявок.

Учетно-плановый график Ганта, иногда называемый линейным, используется в качестве инструмента оперативного управления производством во всем мире на всех этапах оперативного управления производством: при планировании, диспетчеризации, выдаче заданий на работу, контроле сроков выполнения работ.

На графике вертикальными линиями ограничены периоды времени, например, недели. Выполнение конкретных работ отмечается горизонтальными линиями отдельно для каждого рабочего места или для каждой единицы оборудования, для которых выделяют отдельные строки. В сложных случаях, при большом количестве обрабатываемых изделий или единиц используемого технологического оборудования используют компьютерную версию графика.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Проект — это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер. Такая необходимость возникает, например, при создании новых производственных мощностей или технологических процессов. На предприятиях, ориентированных на выполнение работ в виде проектов, например, в строительных организациях, конструкторских бюро, управление проектом представляет собой основную форму планирования и контроля текущей деятельности.

Руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключевым. Если сроки выполнения проекта затягиваются, то вероятен перерасход средств и снижение качества работ. Во всех методах управления работами по проектам основное внимание уделяется календарному планированию и контролю за соблюдением календарного графика.

Методы сетевого планирования и управления предполагают, что проекты — это сети отдельных событий и работ. Работа в этих системах представляет собой любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время и который может задержать начало выполнения других работ. Причем работа может не всегда подразумевать выполнение какого-то реального действия, быть фиктивной — искусственно введенной для отображения связей.

Планирование работ по методу критического пути \\|и*л\« м,и ривает выполнение четырех этапов анализа.

Первый этап заключался в определении *целей и ограничений* проекта. Они обычно связаны с несколькими сторонами реализации проекта — продолжительностью, стоимостью и количеством, наличием производственных ресурсов таких, как рабочих шип и оборудование.

Например, при строительстве садового домика и качестве цели можно определить скорейшее завершение строительства при следующих ограничивающих условиях: 1) стоимость всего проекта не должна превышать 100 тыс. руб.; 2) соблюдение технических условий проекта и строительных норм является обязательным; 3) для основания домика имеется двое рабочих; 4) некоторые виды работ нельзя выполнять в ненастную погоду.

Продолжительность операций, работ, входящих в проект, определяется на втором этапе. Следует обратить внимание на некоторые детали. Они выражаются в том, например, что ожидание затвердевания бетона считается операцией, поскольку на это требуется время, в течение которого нельзя вести многие работы.

Сетевой график работ составляется на третьем этапе. При нем выполняют анализ отношений очередности операций. Завершение одной или нескольких операций приводит к событию, которое позволяет перейти к выполнению еще одной или нескольких операций. Первое событие — это начало проекта, последнее — проект завершен. Например, первое событие — начало строительства домика (0) позволяет выполнять работу по выемке грунта под фундамент. Эта работа завершается событием, характеризующимся готовностью млована, которое позволяет начать установку опалубки для заливки бетона. Отношения очередности операций, таким образом, и таким образом определяются техническими причинами.

Календарный сетевой график составляется на четвертом этапе на основе оценок продолжительности операций и полученной календарной кривой работ и событий.

Критический путь в проекте — это самая длительная последовательная цепочка операций. Длина критического пути определяет продолжительность работ по проекту. Любые изменения продолжительности работ по проекту ведут к увеличению сроков завершения проекта. Для сокращения продолжительности работ по проекту необходимо сокращать длину критического пути.

Резерв, или запас, времени — это разность между максимальным возможным сроком завершения операции и самым ранним возможным временем ее выполнения. Резерв времени имеется в операциях, которые не лежат на критическом пути.

Сетевой график дает наглядную и понятную картину зависимости продолжительности работ по реализации проекта, четко указывает на критический путь выполнения операций. На нем наглядно видны и резервы времени.

ствия запаздывания любой операции с точки зрения времени реализации всего проекта.

Контроль за выполнением работ. При контроле хода работ по выполнению проекта таким стандартом является план работ, куда входят график, смета расходов и спецификации качества. Важным принципом оперативного управления реализацией проекта является то, что для эффективного контроля за ходом работ нужен подробный план работ по проекту.

Ход работ по проекту контролируется путем организации периодических совещаний группы людей, работающих над выполнением проекта. Во время таких совещаний члены группы докладывают о состоянии дел по тем операциям, за выполнение которых они отвечают. Каждый отчет о ходе работ должен содержать информацию о том, сколько времени требуется на завершение той или иной работы. Такое построение докладов нацелено на перспективу, в отличие от метода, когда сообщают данные о проценте выполнения работ. Информацию о ходе работ сопоставляют с графиком, чтобы определить, нет ли каких отклонений от календарного плана.

В случае запаздывания выполнения каких-либо операций рассматривают различные варианты вхождения в график и одно из решений берется за основу для реализации. Аналогичные методы применяются для выявления и корректировки отклонений от сметы или заданного качества. Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения необходимо оценить с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей. До окончания совещания необходимо выбрать для реализации один из рассмотренных методов корректировки отклонения.

Достоинства метода критического пути, как основы для руководства проектами, выходят далеко за рамки предоставляемой им количественной информации. Метод критического пути дает логичную систему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведет к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные форматы для плановой документации. К числу решений, которые принимаются при этом, относятся: 1) решения о том, какие именно операции требуются для выполнения проекта; 2) какие ресурсы используются при выполнении каждой операции; 3) сколько времени должно занимать выполнение каждой операции; 4) когда должна выполняться каждая из операций.

Соблюдению плана работ по проекту способствует непосредственное участие членов группы, работающей над его выполнением в процессе планирования, их понимание логики и принципов, на основе которых построен данный план. И, наконец, надо отметить, что метод критического пути весьма полезен при идентификации возникающих проблем и поиске возможных путей преодоления трудностей.

Тенденции в применении мииит нфяМемМ Нринцщ М»Н»ИМ
в лавинообразном расширении. При реализации проектов, в резком росте сирот миии, имеющих принципы и владеющих тевого планирования. Это обусловлено широким персональных компьютеров и накопленными по системам управления проектами для инт

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

Качество — это термин, который, к сожалению, имеет смысл для разных людей. Для персонала организации определяться как соответствие *техническим условиям или кие характеристики конструкции*. Но для потребителей нажми *их субъективному мнению, товар или услуга удовлетворяю! их функциональное качество*, причем они клонят только за него.

Концепция всеобщего управления качеством (*total quality management, TQM*) представляет одну из главных современных концепций стратегического управления деятельностью организации.

Для успешной деятельности в настоящее время системы управления должны обеспечивать возможность реализации восьми основных принципов системного управления качеством: 1) ориентация на потребителя; 2) ведущая роль руководства; 3) вовлечение работников; 4) процессный подход; 5) системный подход к управлению; 6) постоянное улучшение; 7) принятие решений, основанных на фактах; 8) взаимовыгодное отношение поставщиками.

Организационное обеспечение качества. Первым шагом на пути обеспечения качества является определение целей. Этот стратегический шаг включает определение потребностей и разработку конструкции изделия или услуг, призванных удовлетворить потребности. Важное значение имеет разработка стандартов качества, в том числе и стандартов качества на комплектующие изделия, приобретаемые со стороны. Качество должно быть измеримым, и число во всех видах работ и услуг.

Выборочный контроль применяют, когда необходимо принять решение о качестве при приемке большой партии по результатам испытаний ограниченного количества образцов из партии или дать оценку какого-либо функционального подразделения или ограниченного числа документов из всех подготовленных на определенный срок. Выборочный контроль позволяет сэкономить на контроле. Он также применяется в тех случаях, когда при контроле приходится разрушать.

Выборочному контролю присущ определенный риск, и при решении о всей партии принимается по результатам выборочного

большой выборки образцов. Ошибочно может быть забракована «хорошая» партия или принята «плохая» партия. Риск сокращается при увеличении выборки, но стоимость контроля при этом растет.

Статистическое регулирование качества имеет целью исключить недопустимые случайные изменения качества продукции путем их заблаговременного предупреждения. Для этого применяют *карты контроля процессов*, которые позволяют по результатам измерений отслеживать тенденции и приступать к корректирующим мерам до того, как отклонения превысят допустимый уровень.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. *Герчикова И.Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997.
2. *Гибсон Дж.-Л., Иванцевич Дж.-М., Донелли Дж.-Х.* Органышпим дение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.
3. *Гончаров В.В.* В поисках совершенного управления: Руководспш лмя высшего управленческого персонала. В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1996.
4. История менеджмента / Под ред. *Д.В. Валового*. — М.: ИНФРА-М, 1997.
5. *Киоррииг В. И.* Искусство управления. — М.: БЕК, 1977.
6. *Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров СЕ.* Менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1993.
7. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1999.
8. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997.
9. *Милнер Б.Э.* Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 1999.
10. *Мильгром П., Роберте Дж.* Экономика, организация и менеджмент. В 2 т.: Пер с англ. — СПб.: Экономическая школа, 1999.
- П. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Д.* Стратегический менеджмент: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000.
12. Управление организацией / Под ред. *А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина*. - М.: ИНФРА-М, 1999.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	3
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИИ И МЕНЕДЖЕРЫ.....	5
Организации.....	5
Менеджеры.....	7
Эффективное управление.....	12
Глава 2. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	15
Истоки современной	
управленческой науки.....	15
Развитие экономики и эволюция	
экономических отношений.....	16
Подходы к управлению	
разных научных школ.....	19
Процессный подход.....	20
Системный подход.....	22
Ситуационный подход.....	23
Истоки проблем	
российского менеджмента.....	24
Глава 3. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
ОРГАНИЗАЦИИ.....	25
Внутренняя среда организации.....	25
Технологии.....	28
Персонал.....	30
Влияние среды на личность и поведение.....	32
Внешняя среда организации.....	33
Характеристики внешней среды.....	34
Внешняя среда прямого воздействия.....	35
Внешняя среда косвенного воздействия.....	37
Международная среда.....	39
Глава 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	
И ЭТИКА.....	43
Роль предпринимательства в обществе.....	43
Социальная ответственность предпринимательства ...	44

Социальная ответственность и ршмшых щцими»
 Этика и современное управление ..
 Повышение показателей этичного, ии поииидиоин

Глава 5. КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЫ 11/11	11/11
Процесс коммуникаций	
и эффективность управления.....	ПР
Коммуникационный процесс.....	ПА
Межличностные коммуникации.....	ПО
Организационные коммуникации.....	ПН
Глава 6. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	11
Природа процесса принятия решений.....	а
Рациональное решение проблем.....	ий
Факторы, влияющие на процесс принятия рашпмиИ	ПН
Глава 7. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	ГЛ
Наука управления.....	ГА
Моделирование.....	
Модели и моделирование.....	П
Методы прогнозирования.....	ПН
Глава 8. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ.....	ПН
Стратегическое планирование.....	ПН
Цели организации.....	И
Оценка и анализ внешней среды.....	ИМ
Управленческое обследование предприятия	
Анализ стратегических альтернатив.....	ПН
Анализ возможностей роста и выбор страпм ии	
Реализация стратегического плана.....	ПН
Управление реализацией.стратегического ппмп	
Оценка стратегического плана.....	ПН
Глава 9. ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ПН
Делегирование, ответственность и полномочия	
Линейные и штабные полномочия.....	ПН
Эффективная организация распределении	
полномочий.....	ПН
Глава 10. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	ПН
Выбор структуры.....	ПН

Департаментализация.....	113
Адаптивные структуры.....	116
Централизованные и децентрализованные организации.....	118
Глава 11. МОТИВАЦИЯ.....	122
Эволюция понятия мотивации.....	122
Содержательные теории мотивации.....	124
Процессуальные теории мотивации.....	127
Мотивация и компенсация.....	129
Глава 12. КОНТРОЛЬ.....	131
Сущность контроля.....	131
Процесс контроля.....	133
Поведенческие аспекты контроля.....	136
Характеристики эффективного контроля.....	137
Информационно-управляющие системы.....	139
Глава 13. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА.....	142
Формальные группы.....	142
Неформальные организации.....	142
Управление неформальной организацией.....	145
Повышение эффективности формальных групп.....	146
Глава 14. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО.....	151
Власть, влияние и лидерство.....	151
Формы власти и влияния.....	152
Убеждение и участие.....	155
Теории лидерства.....	156
Поведенческий подход — стили лидерства.....	157
Ситуационные подходы к эффективному лидерству..	160
Адаптивное руководство.....	165
Стрессы.....	167
Глава 15. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	170
Сущность конфликта в организации.....	170
Управление конфликтной ситуацией.....	173
Организационные изменения.....	175
Управление изменениями.....	176
Организационное развитие.....	178

Глава 16. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	Т¹
Формирование трудовых ресурсов.....	III'
Развитие трудовых ресурсов.....	III'
Повышение качества трудовой жизни.....	III
Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ.....	III
Системный подход к управлению операциями	III
Проектирование изделий и процессов производства.....	III
Проектирование продуктов и процессов в сфере услуг.....	III
Размещение и проектирование операционных мощностей.....	III
Проектирование работ и нормирование труда..	III
Оперативное управление и планирование выпуска продукции.....	III
Управление запасами.....	III
Оперативное управление производством.....	III
Управление проектами.....	III
Обеспечение качества.....	III
Рекомендуемая литература.....	III